Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Veiligheid en Leiderschap

Negen essays

Veiligheid en Leiderschap

Negen essays

Inhoudsopgave

Voorwoord

Veiligheid is meer dan regels en reprimandes

De Nederlandse chemische sector is een belangrijke sector voor Nederland met een half miljoen banen, 20% van onze export en aanzienlijke R&D inspanningen. Maar die vooraanstaande economische positie brengt echter ook een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. De chemie is een risicovolle bedrijfstak. Als het misgaat, dan kan het ook goed misgaan en hebben de gevolgen grote impact. De meeste bedrijven zijn zich er van bewust dat de sector zonder veiligheid geen bestaansrecht zou hebben. Zeker niet in een dichtbevolkt land als Nederland. De chemie is vergeleken met andere sectoren een veilige bedrijfstak met een hoog veiligheidsniveau. En de sector werkt hard om veiligheid in de bedrijfsvoering voorop te zetten en te houden.

Toch overheerst bij sommigen nog steeds een gevoel dat veiligheid extra kosten met zich meebrengt. En dat regels en de naleving daarvan de bedrijfskosten hoger maken. Waar dat onterechte gevoel nog steeds bestaat, moeten we bedrijven daarop blijven aanspreken. Het kan leiden tot risicovolle situaties. Dan wordt een misstand niet eerder aangepakt, dan wanneer de toezichthouder een bedrijf op de vingers tikt. Veiligheid moet echter te allen tijde proactief in plaats van reactief worden opgepakt. Het moet in de haarvaten van elk bedrijf in de sector zitten, een onlosmakelijk onderdeel zijn van de bedrijfscultuur.

Veiligheid is primair de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven. De overheid handhaaft professioneel en efficiënt. Dat creëert draagvlak binnen de sector. Dat is de rolverdeling.

Net zo belangrijk als handhaving door de overheid is dat de sector *zelf* individuele bedrijven blijft aanspreken op onverantwoord handelen. Een betere veiligheid dwing je niet alleen af met wetgeving. Dat vraagt leiderschap. Leiderschap is *verantwoordelijkheid* nemen. Dat geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor besturen en bedrijven als geheel. En het betekent ook leiderschap tonen naar andere chemische bedrijven, toeleveranciers en klanten. Ketenverantwoordelijkheid is terecht een speerpunt van het actieplan Veiligheid Voorop. Dit actieplan heeft als doel een solide veiligheidscultuur bij alle bedrijven te creëren die grootschalig met gevaarlijke stoffen werken.

Ik zie dat de prestaties verbeteren op het terrein van veiligheid binnen de sector. Dat is goed nieuws. Maar de aandacht mag niet verslappen. We moeten altijd alert blijven. 100% veiligheid bestaat niet, maar beter kan het altijd.

Veiligheidscultuur en leiderschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. *Veiligheid is meer dan een zaak van regels en reprimandes*. Dat is een belangrijke conclusie in deze essaybundel. Deze uitgave verzamelt de bijdragen die zijn geleverd in het kader van de prijsvraag Veiligheid en Leiderschap, een essaywedstrijd voor veiligheidsprofessionals in de chemische sector. De prijsvraag is een samenwerking tussen Veiligheid Voorop en mijn ministerie. De prijzen zijn drie beurzen voor de postacademische opleiding Master of Safety, Health and Environment van de afdeling Technische Bestuurskunde en Management van de Technische Universiteit Delft.

Met mijn bijdrage aan de prijsvraag heb ik drie dingen voor ogen. Ten eerste het distilleren van kennis en ideeën uit de sector zelf, waarmee anderen hun voordeel kunnen doen. Ten tweede het op een positieve manier aandacht schenken aan veiligheid, in het bijzonder de relatie tussen leiderschap en veiligheid. En ten derde het in de gelegenheid stellen van een aantal professionals uit de sector om hun kennis over veiligheid op een nog hoger niveau te brengen, in de verwachting dat zij daarmee een ambassadeursrol voor veiligheid gaan innemen.

Ik ben trots op het resultaat. Negen professionals hebben de handschoen opgepakt en een prestatie van formaat geleverd. Deze bundel zet hun prestatie terecht volop in de schijnwerpers. Maar behalve als waardering is deze publicatie vooral bedoeld om hun ideeën te delen en de lezer te prikkelen en aan te zetten tot zelfreflectie.

Ik wens u veel leesplezier.

Wilma Mansveld
Staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu



Inleiding

Veiligheid op de werkvloer, goed werkende installaties, een goed veiligheidsbeheersysteem en zeker ook een goede, breed gedragen veiligheidscultuur: veiligheid in de (petro)chemische industrie en haar ketenpartners vraagt leiderschap op alle niveaus.

Veiligheid moet in de genen van de (petro)chemische bedrijven zitten. Daarnaast brengt de 'chemie' ook een reactie teweeg tussen de partners in de chemieketen, inclusief de contractors. Dit leidt ertoe dat de veiligheidsperformance ook in de keten wordt geborgd. Bovendien zorgen regionale veiligheidsnetwerken voor een 'katalytische omgeving', waarin best practices worden gedeeld en partijen elkaar over en weer stimuleren tot excellent opereren.

Vorig jaar is het estafettestokje 'Veiligheid Voorop' aangeboden aan de overheid, om de chemie tussen bedrijfsleven en overheid te versterken. Ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, maar met een gezamenlijk belang en positieve uitwerking op het gebied van license to operate. Het landelijke programma Veiligheid Voorop van de ketenpartners van de (petro)chemie is daarbij een belangrijk kader. Het is de 'chemie' tussen mens, techniek en organisatie die de veiligheidscultuur bij onze bedrijven vormt.

De bedrijven in deze sector zijn continu bezig hun veiligheidsperformance op een hoger peil te brengen en willen daarbij geïnspireerd worden door nieuwe paradigma's, die bijdragen aan het verder verbeteren van de veiligheid.

Het programma Veiligheid Voorop en het ministerie van Infrastructuur en Milieu hebben in 2014 daarom een essaywedstrijd uitgeschreven om aansprekende en baanbrekende ideeën over veiligheid en leiderschap aan te dragen. De opbrengst is samengebracht in de voor uw liggende compilatie. Deze verhalen zijn een stimulans om de ingeslagen weg met Veiligheid Voorop door te zetten en de aandacht ook te richten op de 'zachte kant': veiligheid is uiteindelijk een zaak van *hearts & minds*. Van belang is het versterken van de veiligheidscultuur door het tonen van leiderschap, elkaar aanspreken op veilig gedrag en aandacht voor uw ketenpartners.



Daarom bieden het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en Veiligheid Voorop (www.veiligheidvoorop.nu) u deze gebundelde essays aan. Het geeft u hopelijk nog meer inspiratie tot het bijdragen aan de veiligheid voor u, uw collega, uw ketenpartner en uw omgeving; om die continu op een hoger plan te brengen en te houden.

Anton van Beek
Voorzitter Veiligheid Voorop


VANDAAG ALLEEN MAAR WINNAARS GRAAG!
"VEILIGHEIDSBORDEN BIJ DE POORT"...
EN JA HOOR KEES IS WEER EENS HEEL DOM BEZIG GEWEEST!
TYPISCH KEES WEER!
KEES
P.Visly

Daan van Wieringen (1976) is gecertificeerd hoger veiligheidskundige bij Tauw. Hij beschouwt veiligheid vanuit de betrokkenheid en het vertrouwen tussen partijen; een partnership. Door in gesprek te gaan weten we wat er echt speelt op de werkvloer en kunnen we veiligheid naar een hoger plan brengen.

Vandaag alleen maar winnaars, graag!

'Vandaag alleen maar winnaars, graag!' Daar moet ik altijd aan denken als ik een veiligheidsbord zie waarop vermeld staat wanneer het laatste rapporteerbare incident heeft plaatsgevonden. In het ergste geval staat er op het bord niet alleen wanneer het laatste incident door het eigen personeel is veroorzaakt, maar ook wanneer derden dat hebben veroorzaakt. Het is een regelrechte competitie, met winnaars en verliezers. Veiligheid & Leiderschap begint voor mij bij het weghalen van dat soort veiligheidsborden bij de poort, omdat de borden naar mijn mening geenszins een betrouwbaar beeld geven van de werkelijke veiligheidsprestaties van bedrijven.

Als ik zo'n veiligheidsbord zie, ben ik altijd benieuwd of bij dit bedrijf echt vertrouwen heerst in 'de veiligheid' op de werkvloer. En daarbij verwacht ik dat de medewerkers die dagelijks langs dit bord lopen, het bord niet eens meer zien staan. Ze worden alleen geïnformeerd als het bord 'op nul' moet worden gezet. Uiteraard geldt ook bij dit bedrijf het veiligheidsmotto 'Veiligheid eerst': iedereen aan het einde van de werkdag weer gezond naar huis! Maar het bord naast de ingang levert daaraan geen positieve bijdrage. Want in ons streven naar geen incidenten lijkt de statistiek heiliger dan ons motto. De statistiek blokkeert daarmee het vertrouwen in, en de ontwikkeling en verbetering van veiligheid op de werkplek. Incidenten lijken zodanig geïnterpreteerd te worden dat zij buiten de definitie van een rapporteerbaar incident vallen. Hoe wordt hier leiding gegeven aan medewerkers en derden die bang zijn om een incident te veroorzaken of iets fout te doen? Dit neigt meer naar een angstcultuur dan naar een veiligheidscultuur. Veiligheid is het belangrijkst, zolang we de nul houden.

Ik zie mannen zitten op een balk. Mannen met een broodtrommel. Eén man hangt voorovergebogen en probeert zijn sigaret aan te steken aan de sigaret van zijn buurman. De mannen op de balk zitten er heel ontspannen bij. Ze zijn in hun element. Er lijkt geen angst of onbehagen te zijn. Ik kijk verder en ik zie de skyline van New York. De mannen op de balk lijken op een oneindige hoogte te zitten, de voeten hangen vrij over rand van de balk; geen valbescherming, geen helm.

Ik kijk naar een zwart-witfoto van de bouw van het Empire State Building in New York begin vorige eeuw. De foto's met de bouwvakkers van toen hebben we allemaal wel een keer gezien. Ze duiken regelmatig op in presentaties over veiligheid om een beeld te schetsen van hoe we destijds werkten en hoe we met veiligheid omgingen. We zien fiere mannen zonder angst, maar in onze ogen zijn ze toch volstrekt onverantwoord bezig en hebben ze schijnbaar geen enkel veiligheidsbesef.

We zien fiere mannen zonder angst, maar in onze ogen zijn ze toch volstrekt onverantwoord bezig en hebben ze schijnbaar geen enkel veiligheidsbesef.

In diezelfde periode, in 1931 om precies te zijn, verschijnt het boek 'Industrial Accident Prevention: A Scientific Approach'. In dit boek legt Herbert William Heinrich de basis voor het voorkomen van ongevallen. Hij beschrijft de relatie tussen ongevallen met (ernstig) letsel en ongevallen zonder letsel. Hij geeft deze relatie weer in de vorm van een piramide. Hierbij vormt één ernstig ongeval de top en uiteindelijk liggen daar driehonderd ongevallen zonder letsel aan ten grondslag. Daarnaast beschrijft Heinrich de relatie tussen het ontstaan van industriële ongevallen en menselijk falen. Heinrich schrijft dat 88 procent van de incidenten gerelateerd is aan menselijk falen. Tien procent van de incidenten is gerelateerd aan mechanisch falen of fysieke omstandigheden en twee procent van de incidenten is onvermijdelijk. Op basis van de statistiek van de piramide leidt het sturen op menselijk falen uiteindelijk tot het verkleinen van de kans op een ongeval met ernstig letsel. Hiermee legt hij de basis voor hoe we gaan denken over het voorkomen van ongevallen: de incidentenpiramide staat op papier.

In - in ieder geval - de tweede versie van het boek uit 1941, schrijft Heinrich in de inleiding over de competenties van het industrieel management. Hij meent dat de methodes die succesvol zijn om de productie te beheersen vergelijkbaar zijn met de methodes om ongevallen te voorkomen. Volgens Heinrich heeft het management al in 1941 voldoende gereedschap om het probleem van arbeidsveiligheid en ongevallen op te lossen. Maar kunnen we dan ook daadwerkelijk stellen dat we al tachtig jaar werken aan Veiligheid & Leiderschap?

Het is 2014. Ik kijk naar het programma 'Undercover Boss'. Het is een *reality* programma waarin de directeur van een bedrijf vermomd als herintreder een aantal dagen meeloopt op de werkvloer van zijn eigen bedrijf. Gevolgd door een cameraploeg hijst de directeur zich in een overall. Hij wordt door een aantal nietsvermoedende medewerkers op sleeptouw genomen. Hij zet zijn beste beentje voor en de medewerkers spreken vrijuit over zijn bedrijf, de cultuur in het bedrijf en de werksfeer. Is alles koek en ei? Nee, ze zouden zo graag een eigen defibrillator willen hebben, maar de directie vindt dat te duur en dat terwijl er onlangs een klant met hartklachten is afgevoerd naar het ziekenhuis. Ze begrijpen het standpunt van de directie niet. De gefronste wenkbrauw van de herintreder wordt natuurlijk vakkundig vastgelegd door de cameraman, want het is en blijft een *reality* programma. Maar ik zie vooral hoe de directeur de film in zijn hoofd terugspoelt. Hij heeft dit verzoek inderdaad zien langskomen en hij heeft het afgekeurd. Hij vond het veel te duur, want er komen ook nog trainingen bij en straks krijgt hij deze vraag uit alle twintig vestigingen.

De directeur in een overall, terug op de werkvloer. 's Avonds in de hotelkamer bekent hij aan zijn videodagboek dat het hem stiekem wel tegen valt. Hij is moe, hij is het niet meer zo gewend. Maar tegen de camera zegt hij: "Ik vind het geweldig en ik ben vooral trots". Hij is trots op zijn personeel dat zich met veel passie inzet voor de klanten en het bedrijf.

Ziet het personeel deze herintreder in dienst komen van het bedrijf? Nee, zeggen ze, geen schijn van kans, twee linkerhanden. Het is een aardige man en hij bedoelt het goed, maar deze herintreder kan beter ergens anders een baantje zoeken. De directeur wordt dus eigenlijk door zijn eigen personeel afgeschreven.
De, door onwetendheid beschermde, medewerkers spreken in al hun eerlijkheid over degene die later hun directeur blijkt te zijn.

Aan het eind van het programma worden de medewerkers uitgenodigd op het hoofdkantoor. Vol verbazing ontmoeten ze hun herintreder. Nu strak in het pak, zijn ware identiteit wordt onthuld: de directeur. Na de eerste schok laat hij zijn medewerkers weten hoe fijn hij het heeft gehad op de werkvloer. Hij toont zijn waardering en zegt dat hij trots is dat hij leiding mag geven aan deze betrokken en deskundige medewerkers. De directeur smeedt het ijzer als het heet is en kondigt aan dat in elke vestiging een defibrillator komt en dat het personeel wordt getraind in het gebruik ervan. Daar waar hij mogelijkheden en potentie ziet, daagt hij zijn personeel uit om boven zichzelf uit te stijgen en biedt ze een mooie nieuwe rol aan in het bedrijf dat ze zo goed dienen. Het wederzijdse respect spat van het scherm. Eind goed, al goed. Vandaag alleen maar winnaars, graag!

Maar nu de praktijk. Kan een directeur van een groot bedrijf met al zijn medewerkers een dag op stap en hebben alle leidinggevenden de mogelijkheid om iedereen persoonlijke aandacht te geven? Waarschijnlijk niet, maar het televisieprogramma laat wel het belang zien van het contact met de werkvloer en hoe ver het management soms van de werkvloer af komt te staan.

Hoe zijn het management en de leidinggevenden gemiddeld gezien betrokken bij veiligheid op de werkvloer? In eerste instantie komen we uit bij het vormgeven van het veiligheidsbeleid. Op abstract niveau worden de normen en waarden ten aanzien van veiligheidsgedrag vastgelegd. Meer concreet wordt als doelstelling in het jaarverslag het minimaal aantal te rapporteren onveilige situaties genoemd. Daarnaast zorgen de leden van het managementteam ervoor dat zij één keer per kwartaal aanwezig zijn bij het overleg met de Arbo-commissie van de Ondernemingsraad.
Leidinggevenden zijn betrokken bij het beoordelen van incidentenrapportages. Vanzelfsprekend moeten zij hierbij naar de operationele aspecten kijken, maar of ze hiervoor ook daadwerkelijk op de werkvloer gaan kijken, is maar de vraag. Van achter het bureau is veel te regelen…

> De betrokkenheid en het leiderschap ten aanzien van veiligheid is in deze gevallen nauwelijks zichtbaar voor de medewerkers op de werkvloer.

De betrokkenheid en het leiderschap ten aanzien van veiligheid is in deze gevallen nauwelijks zichtbaar voor de medewerkers op de werkvloer. Het aspect tijd speelt vanzelfsprekend een belangrijke rol of het management op de werkvloer komt. De herintreder uit het televisieprogramma heeft zijn agenda vrijgemaakt en het geheime bezoek van de directeur wordt uiteindelijk heel positief ontvangen door het personeel: 'Dat hij tijd maakt en zo geïnteresseerd is'. Het personeel is trots en heeft respect voor het feit dat hij in zijn volle agenda tijd heeft gemaakt voor hen.
Tijd is schaars en daarom rijst de vraag hoe het management tijd wil besteden aan veiligheid op de werkvloer. Voelt het management het als een morele plicht om, bij voorkeur aan het eind van het jaar, een aantal rondjes over de werkvloer te lopen? Of is het vooral een verplichting vanuit de certificerende instantie om op de werkvloer aanwezig te zijn?
Het tijdstip maakt niet eens zoveel uit. Het gaat om de interactie met de medewerker. Bij het bezoek aan de werkvloer kan het management de betrokkenheid en de zorg voor veiligheid extra onderstrepen.

Hierbij geldt natuurlijk dat er oprechte interesse is en dat er duidelijke en directe feedback plaatsvindt. Dit zal een bezoek positief beïnvloeden. Desinteresse van de leidinggevenden en indirecte feedback die te lang op zich laat wachten, vormen een afbreuk op het beoogde resultaat van het bezoek aan de werkvloer en de betrokkenheid van de leidinggevende.

Wat verwachten we van onze leidinggevenden? Wat betekent leiderschap voor ons? Dat ze betrokken zijn, dat ze ons stimuleren om het beste in onszelf naar boven te halen? Of moeten ze gewoon de baas zijn? Ze zijn in ieder geval ons voorbeeld. Een voorbeeld waaraan we ons spiegelen. Wat een leidinggevende wel of niet doet, ligt altijd onder een vergrootglas en daar ligt een groot risico. Hoe goed het veiligheidsmanagementsysteem ook is en hoe betrokken hij ook lijkt te zijn. Als hij negatief afwijkt van het beoogde gedrag is er kans op beschadiging van de geloofwaardigheid en het leiderschap.

Zo is er het verhaal van een leidinggevende die een hekel had aan zijn veiligheidschoenen. Hij betaalt uit eigen portemonnee speciale veiligheidschoenen met het uiterlijk van nette schoenen. Ze zitten heerlijk en ze voldoen aan de strengste veiligheidsnormen; met een stalen neus en een stalen zool. Ze zijn nauwelijks te onderscheiden van gewone nette schoenen.
Met zijn nieuwe veiligheidschoenen loopt hij op de werkvloer. Waarom loopt hij met zijn nette schoenen door de fabriek, vragen de medewerkers zich verontwaardigd af. Waarom mag hij wel gewone schoenen aan en wij niet? Waarom is hij anders dan wij? Niemand die hem ernaar vraagt of erop aanspreekt. Maar, zijn voorbeeldrol en leiderschap worden wél direct in twijfel getrokken.

> Leiderschap zit hem dus niet alleen in de voorbeeldrol, maar ook in het vertrouwen en het respect dat de leidinggevende en medewerkers in en voor elkaar hebben.

Leiderschap zit hem dus niet alleen in de voorbeeldrol, maar ook in het vertrouwen en het respect dat de leidinggevende en medewerkers in en voor elkaar hebben. We hebben met veiligheid een gezamenlijk doel voor ogen. We willen dat niemand gewond raakt en dat iedereen weer veilig en gezond naar huis gaat. Veiligheid discrimineert niet en dus zijn we in het streven naar het voorkomen van incidenten sowieso gelijkwaardig; we zijn partners.
Maar er is nooit zomaar sprake van een partnership. Er moet vertrouwen zijn en tijd. Een partnership moet groeien. In eerste instantie moeten de leidinggevende en de medewerkers bepalen wat de wederzijdse verwachtingen zijn ten aanzien van veiligheid. Wat wordt er van mij verwacht en wat kan ik verwachten van de ander? In een partnership zal daarna iedereen zich verantwoordelijk voelen voor het nakomen van de verwachtingen. Maar, zoals eerder geschetst, dit is een heel dunne lijn. Als je zelf het goede voorbeeld niet geeft, kan de andere partij het vertrouwen verliezen en gaat het partnership verloren. In het voorbeeld van de veiligheidschoenen had men vertrouwen moeten hebben in de leidinggevende. Men had moeten verifiëren of hij wel of niet aan de verwachtingen voldeed. Er was dus nog geen vertrouwen of sprake van partnership.
In een partnership of in een veiligheidscultuur moet constant gewerkt worden aan respect, samenwerking en gelijkwaardigheid. Een leidinggevende heeft daar een prominente rol in. Als hij zich hier niet aan conformeert, zullen anderen zich verlagen tot het veiligheidsniveau dat wordt toegelaten. Tenzij zij de voordelen van een goede veiligheidscultuur zelf hebben gezien.

Terug naar het voorbeeld. Als er sprake was geweest van een partnership, dan had een medewerker op de werkvloer de leidinggevende gevraagd waarom hij geen veiligheidschoenen droeg. Hierbij zou de medewerker aangegeven hebben dat hij er zelf namelijk wél van overtuigd is dat dit een goede veiligheidsmaatregel is. Veiligheid is een gezamenlijk doel en dankzij het vertrouwen en de gelijkwaardigheid in het partnership ontstijgt de medewerker de feitelijke hiërarchie en moedigt hij de leidinggevende aan om veilig te werken.

Het is de strenge winter van 2009. Op een groot bouwproject meldt zich een ambulance bij de poort. Eén van de medewerkers is op het parkeerterrein op de bevroren ondergrond uitgegleden. De man wordt afgevoerd naar een ziekenhuis waar blijkt dat hij bij het incident zijn been heeft gebroken.

> De teller op het veiligheidsbord die al op 235 dagen zonder ongevallen staat, hoeft niet op nul gezet te worden.

Het gaat om een groot bouwproject met een uitgebreid veiligheidsprogramma met, tot dan toe, uitstekende veiligheidstatistieken. Onlangs is nog gevierd dat er al 100.000 uur was gewerkt zonder één te rapporteren incident. Vrijwel direct nadat de ambulance is weggereden, is een incidentenonderzoek gestart naar de oorzaak. Menselijk falen? De betrokken medewerker had toch kunnen bedenken dat het glad was? En waar is het incident eigenlijk gebeurd? Het parkeerterrein ligt feitelijk buiten het hekwerk van het bouwterrein. Bovendien blijkt dat de medewerker niet eens ingeklokt was. De optelsom wordt snel gemaakt. Het incident vond plaats buiten het werkterrein en buiten werktijd. Het incident hoeft dus volgens de definities van het geldende veiligheidsprogramma niet gerapporteerd te worden. De bouwdirectie is opgelucht. De teller op het veiligheidsbord die al op 235 dagen zonder ongevallen staat, hoeft niet op nul gezet te worden.

Na een paar dagen rijst de vraag bij de medewerkers op de bouwplaats waarom het bord nog niet op nul is gezet? Iemand heeft zijn been gebroken of is dat niet ernstig genoeg? De medewerkers vragen zich af of veiligheid wel serieus wordt genomen. Zijn de veiligheidseisen er alleen maar voor de sier en wordt er alleen maar naar de productie gekeken? De geloofwaardigheid en daarmee het leiderschap van de bouwdirectie is geschaad. Het lijkt als of er geen respect is voor het letsel van het slachtoffer. Ook al zegt de bouwdirectie dat bij het beoordelen van het incident volgens de boeken is gehandeld, in de ogen van de medewerkers is het vertrouwen in het veiligheidsprogramma verloren gegaan. Het veiligheidsbord heeft niet bijgedragen aan het verbeteren van veiligheid. Vandaag alleen maar verliezers…

> Ik zou dan ook graag willen oproepen om te stoppen met de incidentenpiramide en de verheerlijking van de ongevalstatistiek.

Terug naar 1931. Herbert William Heinrich legt met zijn incidentenpiramide en statistieken een fundament voor de preventie van ongevallen. Hij komt in zijn studie tot de conclusie dat het management alle middelen in handen heeft om het probleem van arbeidsongevallen op te lossen. Maar in de afgelopen tachtig jaar blijkt dat toch niet zo eenvoudig te zijn. Ik zou dan ook graag willen oproepen om te stoppen met de incidentenpiramide en de verheerlijking van de ongevalstatistiek.
Volgens Heinrich is 88 procent van de incidenten te wijten aan menselijk falen. Hij legt de focus op het gedrag van de medewerker om incidenten te voorkomen. Maar, ondanks dat menselijk falen een belangrijk aandeel heeft in het ontstaan van incidenten, is het vrijwel nooit de enige oorzaak. Ik zou daarom graag de 88%-regel van Heinrich willen omdraaien en de mens benoemen tot de laatste preventie om een incident

te voorkomen. Immers, de medewerker bepaalt in belangrijke mate de veiligheidprestatie van een bedrijf. We moeten de medewerker dus niet de oorzaak van incidenten maken, maar hem juist onderdeel van de oplossing laten zijn.

> Leiderschap richt zich vooral op het gesprek met de medewerkers en de betrokkenheid die de medewerkers jou laten zien.

Veiligheid & Leiderschap gaat om het vertrouwen dat de medewerkers hebben in de wijze waarop zij door hun leidinggevenden worden gehoord, serieus worden genomen en gestimuleerd om samen veilig te werken. Het gaat medewerkers niet om de statistieken, het gaat erom dat zij kunnen vertellen over de ervaringen en keuzes die op de werkvloer zijn genomen. Zij kunnen je met concrete voorbeelden vertellen over de zorgen die zij hebben over veiligheid.
Leiderschap begint bij het persoonlijke gesprek met de medewerkers en wat je met deze informatie doet. De medewerkers zijn een bron van informatie en ze geven je de kans om je te verdiepen in het reilen en zeilen van de organisatie. Leiderschap in veiligheid richt zich dus niet primair op het aantal meldingen en op het motto dat iedereen aan het eind van de werkdag weer gezond naar huis gaat; dat willen we namelijk allemaal. Leiderschap richt zich vooral op het gesprek met de medewerkers en de betrokkenheid die de medewerkers jou laten zien.

De voorbeelden die ik hier heb gegeven, laten je vanuit verschillende oogpunten kijken naar Veiligheid & Leiderschap. Hoe vul jij jouw leiderschap ten aanzien van veiligheid in? Welk verhaal past het best bij jou? Wanneer was je voor het laatst trots of verrast toen je met één van je medewerkers sprak?

Veiligheid & Leiderschap gaat over betrokkenheid en vertrouwen tussen management en medewerkers. Veiligheid & Leiderschap begint niet met het bestuderen van de veiligheidstatistieken, maar door samen met de medewerkers in gesprek te gaan op de werkvloer. **Vandaag écht alleen maar winnaars, graag!**

Dit jaar is het aantal meldingen van onveilige situaties in ons bedrijf met meer dan 500 procent gestegen. Zijn we dan zoveel onveiliger geworden? Nee, we melden vooral veel meer, terwijl we dat in het verleden nogal eens nalieten. We hebben een nieuw hulpmiddel om incidenten en onveilige situaties te melden. Geen moeilijke procedures, geen onvindbare formulieren. Met twee klikken kun je een melding versturen. Binnen twaalf uur wordt contact opgenomen met de melder om de melding te bespreken en vervolgafspraken te maken. De kracht van het systeem zit hem niet in het creëren van statistieken, maar in het feit dat de melding zichtbaar wordt opgevolgd. Ieders melding doet er toe! Het melden is geen doel op zich, maar creëert een mogelijkheid om met de medewerker in gesprek te komen over zijn veiligheidbewustzijn en zijn werkplek. We melden niet om het melden, maar omdat we ons betrokken voelen en erop vertrouwen dat een melding zin heeft en wordt opgevolgd.

Literatuur

- Lumley S. (September 2014) *Back to the Floor: Director Involvement in Workplace Health and Safety*. RoSPA 'BTTF' report Research.
- Manuele F.A. (October 2011) *Professional Safety, Reviewing Heinrich, dislodging two myths from the practice of safety*.
- Heinrich W.H. (1941) *Industrial Accident Prevention: A Scientific Approach*. New York, McGraw-Hill.
- Räisänen P. (2009) *Influence of corporate top management to safety culture - A literature survey*. Reports from Turku University of Applied Sciences.
- Van Dik Hout (2002) *Vandaag alleen maar winnaars, graag!* (nummer op CD Vandaag alleen maar winnaars).

Eric J.F. Savelberg (1969) studeerde chemische technologie aan de HTS en werkte vervolgens bij een bodemadviesbureau en in de papierindustrie. Sinds 2002 werkt hij voor de overheid als handhaver en vergunningverlener. Op basis van zijn jarenlange ervaring als Brzo-inspecteur pleit hij voor het meer gebruik maken van de 'ja maar-cultuur' om de veiligheid te verbeteren.

Veiligheid, ja maar ....

Samenvatting

De titel van deze essay is 'Veiligheid, ja maar…'. Dit naar aanleiding van het programma College Tour, waarin Louis van Gaal vertelde dat het verschil tussen Duitsers en Nederlanders is dat een Duitser uitvoert wat hem gevraagd wordt en de Nederlander steeds zegt: "ja maar….".

Het slimste kindje van de klas willen zijn en het niet gedwee volgen van genomen besluiten op Europees - en mondiaal niveau zijn typische Nederlandse kenmerken, die je ook tegenkomt in de cultuur binnen verschillende organisaties. Het 'ja maar…' wordt door veel leidinggevenden als lastig ervaren en vertragend, terwijl de organisatie aan de andere kant bezig is met cultuurveranderingen door te voeren voor een veiligere werkomgeving. Tegenspraak kan mogelijk één van de sleutels zijn voor een cultuurverandering. Snelheid dient dan niet de boventoon te voeren, maar gedegenheid; een cultuurverandering gaat immers ook langzaam. De stelling in dit essay is dan ook dat door gecontroleerde tegenspraak veiligheid en leiderschap verbeterd kunnen worden, waardoor een mentaliteitsverandering van de gehele organisatie kan ontstaan. Uiteindelijk kan dit tot een cultuurverandering leiden, die tot meer veiligheid binnen de organisatie zorgt.

In dit stuk ga ik kort in op de kennis die vaak binnen een organisatie aanwezig is maar niet volledig benut wordt. Uit oogpunt van onafhankelijkheid en second opinion is het vaak gemakkelijk om expertise van buiten in te huren zonder zelf alternatieven te bedenken. Bedrijven die in een reactieve fase verkeren, willen graag groeien naar een meer vooruitstrevend proactief bedrijf. Manieren om zo'n cultuurverandering met succes te bewerkstellingen kan alléén als daar ook voldoende draagvlak is binnen het bedrijf. Randvoorwaarde daarbij is dat medewerkers meer geïnformeerd en betrokken dienen te worden bij een beoogde cultuurverandering door het management. Daarnaast kan ook de overheid duidelijker zijn wat ze van de bedrijven verwachten (en misschien ook ingezet kan worden voor het meer standaardiseren van zaken die vooraf gecontroleerd kunnen worden uitgevoerd). Als laatste ga ik nog in op de weg die bewandeld kan worden om tot je doelen te komen, waarbij diversiteit een van de belangrijkste zaken is.

ing. Eric J.F. Savelberg

Voorwoord

Mogelijk dat het ongebruikelijk is om kort iets over jezelf te schrijven in een dergelijk essay. Echter, ik heb hiervoor toch gekozen omdat ik geen gebruik heb gemaakt van literatuur, maar enkel put uit eigen ervaringen en deze wil spiegelen aan mijn persoonlijke visie en opvattingen.

Na mijn opleiding HTS chemische technologie heb ik enkele jaren gewerkt bij een klein adviesbureau, waar ik diverse werkzaamheden heb uitgevoerd; van bodemonderzoeken tot en met slopen van gebouwen. Bij het slopen van gebouwen ben ik voor het eerst met veiligheid in aanraking gekomen. Op de slooplocatie kreeg ik van de opdrachtgever een opdracht die ik niet wilde uitvoeren en niet heb uitgevoerd. De reden dat ik de opdracht niet uitvoerde, was in verband met het mogelijk instorten van het gebouw. De opdrachtgever had per abuis op een verkeerde manier de dragende muur gestut. Destijds dacht ik: wat een domme uitvoerder. Nu denk ik: waarom is hiervoor geen procedure, waarom is er geen controle op zo'n essentiële handeling, ongelooflijk.

Rekeninghoudend met mijn chemische achtergrond en affiniteit met de procesindustrie ben ik overgestapt naar de papierindustrie. Naast technische en organisatorische zaken was ik als chef van dienst ook verantwoordelijk voor kwaliteit en kwantiteit. Veiligheid ging steeds meer een belangrijke rol spelen in mijn dagelijkse werkzaamheden. Tijdens deze periode kwamen groepsgedrag, houding van het management, cultuur en cultuurveranderingen heel sterk naar voren. Daarnaast kreeg ik meer inzicht hoe moeilijk en langzaam processen verlopen.

Momenteel werk ik reeds twaalf jaar bij de overheid waar ik naast handhaver ook vergunningverlener ben. Met betrekking tot handhaving ben ik nu circa acht jaar Brzo-inspecteur die bij veel bedrijven het veiligheidsmanagementsysteem controleert, nagaat of procedures ook worden uitgevoerd zoals deze bedacht zijn, de juiste maatregelen worden getroffen en nagaat welke de cultuur binnen de organisatie aanwezig is. Zelf ben ik zeer leergierig en vind ik veiligheid vanwege de grote diversiteit heel erg interessant en boeiend. Daardoor ben ik ook continu op zoek naar andere manieren van inspecteren, informatie verzamelen en - delen.

Nadat een collega me attendeerde op de mogelijkheid om een essay te schrijven dacht ik: misschien is dit het moment om de ervaringen en mijn inzichten eens op papier te zetten.

Inleiding

Je kent het wel, managers die lopen of ze net uit de punktijd komen met allemaal buttons op hun blouse of net maatpak. Door verschillende slogans, zoals 'veiligheid staat voorop' of 'we werken veilig of we werken niet', willen ze laten zien dat de organisatie net als zijzelf veiligheid belangrijk vindt. Door het dragen van zo'n button zien zowel internen als externen dat het management en de organisatie veiligheid hoog in het vaandel heeft staan. Bij weer andere bedrijven zie je T-shirts met dergelijke slogans. Elders kom je grote banners tegen met 'de tien gouden regels' en bijna alle bedrijven werken met digitale borden waarop is aangegeven hoeveel dagen zij al ongevalsvrij werkten. Wat men vervolgens onder ongevalsvrij verstaat, staat er nooit bij vermeld. Wat opvalt is dat bedrijven ongevalsvrije dagen verschillend definiëren. Van een afstand lijken dergelijke 'veiligheidstunts' meer op een pr-activiteit dan op het daadwerkelijk behalen van een gewenste gedragsverandering. Een volledig uitgewerkt, doordacht en geïmplementeerd plan om het gedrag te veranderen - teneinde een veiliger bedrijf te krijgen - ben ik nog niet tegengekomen. Wat ik wel regelmatig tegenkom, is dat essentiële procesgegevens zoals tekeningen en ontwerpgegevens niet meer of niet volledig aanwezig zijn. Daarnaast zie je dat bedrijven onderhoud niet tijdig uitvoeren en men voorbij gaat aan eigen vastgesteld beleidsvisies. De eigen medewerkers zijn soms helemaal niet op de hoogte van het beleid van het bedrijf waarvoor ze werken. Hierdoor is het moeilijk om verantwoordelijke medewerkers te stimuleren en te motiveren om te werken volgens 'vastgesteld' beleid. Al met al er is nog veel te doen, maar wat zou je idealiter moeten doen en hoe?

Stelling

Leiderschap én draagvlak vanuit de werkvloer leiden tot een hogere *performance*, als binnen een organisatie tegenspraak gecontroleerd wordt opgezocht. Door een goed evenwicht tussen deze twee peilers is een mentaliteitsverandering binnen een organisatie mogelijk met een minimale hoeveelheid aan financiële investeringen.

> Ik zie regelmatig dat een adviseur een zo goed mogelijk product probeert neer te leggen, maar dat dit niet tot nauwelijks werkbaar is voor het bedrijf.

Kennis

Bijna alle bedrijven die onder het Brzo 1999 (besluit risico zware ongevallen) vallen, geven aan dat veiligheid voorop staat. Het is duidelijk dat investeringen in veiligheid op korte termijn geld kosten, maar op termijn wel degelijk renderen. Probleem is echter, dat de vruchten van extra investeringen en inzet op korte termijn moeilijk meetbaar zijn. Bedrijven zijn zich er uiteraard ook zeer goed van bewust dat een zwaar ongeval nog veel meer geld kost. Zwaargewonden en in het ernstigste geval één of meerdere doden is het horrorscenario voor ieder bedrijf. Binnen elk Brzo-bedrijf dient daarom voldoende kennis aanwezig te zijn. Kennis van onder andere werktuigbouw, elektrotechniek, meet- en regeltechniek, procestechniek, veiligheid, schrijven van procedures, veiligheidsmanagement-systemen is onontbeerlijk voor het identificeren, beoordelen en beheersen van de risico's binnen je eigen organisatie.

Veel bedrijven kopen diverse disciplines in, waarop ze vervolgens 'blind' vertrouwen en het advies van de ingekochte externe adviseur (gezien als expert) klakkeloos volgen. De adviseur schrijft bijvoorbeeld het veiligheidsrapport voor een bedrijf en zorgt voor de aanvullingen, hierdoor is zo'n veiligheidsrapport steeds vaker meer een product van het betreffend adviesbureau dan een werkbaar document voor het bedrijf. Ik zie regelmatig dat een adviseur een zo goed mogelijk product probeert neer te leggen, maar dat dit niet tot nauwelijks werkbaar is voor het bedrijf. Ik krijg het gevoel dat het bedrijf ervan uitgaat dat als een gerenommeerd bureau het stuk schrijft, het vanzelf goed is, goed wordt bevonden door de overheid en werkbaar is voor het bedrijf zelf.

Recentelijk kwam ik het volgende tegen bij een bedrijf dat een door de overheid als volledig beoordeeld preventiebeleid zware ongevallen (dat onderdeel uitmaakt van het veiligheidsrapport) heeft. Tijdens de inspectie bleek dat de verantwoordelijke medewerkers zich onvoldoende bewust waren van essentiële onderdelen, terwijl het beleid door de directeur ondertekend is. De interne beleidsvisie van het bedrijf zou bekend moeten zijn bij minimaal die personen die hiermee te maken hebben, dus zowel managers als mensen op de werkvloer. De reacties die de bedrijven vervolgens geven, zijn beangstigend. Sommige bedrijven schieten in de verdediging en zeggen dat het Pbzo-beleid een wettelijke verplichting is en dat ze daar invulling aan hebben gegeven. Vervolgens blijkt dat enkele zaken in het zogenaamde Pbzo-beleid zijn opgenomen, die niet door het bedrijf zijn aangedragen maar afkomstig zijn van hun adviseurs. Hierdoor onderschat het bedrijf vaker het belang van een dergelijk document. Al met al is dit niet het patroon dat je zou verwachten van managers die met buttons rondlopen en/of met andere pr-accessoires werken binnen voor de omgeving risicovolle bedrijven. Eveneens is dit niet het verwachtingspatroon van een proactieve organisatie waar de meeste Brzo-bedrijven zichzelf in categoriseren.

Binnen een organisatie is naar mijn bescheiden mening veel meer kennis en kunde aanwezig dan waar feitelijk gebruik van wordt gemaakt. Het goed inventariseren van de kennis en kunde en zaken zelf uitvoeren onder begeleiding van een eigen tijdelijke projectleider levert op de lange termijn meer interne

kennis en kunde op, meer betrokkenheid, een beter eindproduct en uiteindelijk een veiligere werkomgeving. Voor kennis die niet aanwezig is, is het raadzaam deze zelf op te doen en/of zich hierin te specialiseren. Het inhuren van een adviesbureau blijft een mogelijkheid maar dan meer als coach en niet als uitvoerder van het project. Andere mogelijkheden zouden kunnen zijn om met andere bedrijven kennis uit te wisselen en elkaar te ondersteunen bij diverse vraagstukken.

Uit de Brzo-inspecties blijkt dat bedrijven zich steeds vaker als proactief beschouwen, maar in wezen heel erg reactief zijn.

Cultuur

Over cultuur - en zeker over veiligheidscultuur - wordt heel veel gepraat. Tijdens de overheidsinspecties wordt hier eveneens aandacht aan besteed. Het lijkt een nieuwe hype te zijn in Nederland om bedrijven op een hoger veiligheidsniveau te brengen. De bedoeling van de bedrijven is om van een proactieve organisatie, die zaken goed in orde hebben, tot een vooruitstrevende organisatie te komen die meer dan vooruitkijkt maar ook zaken vooraf bespreekt, transparant is in zijn doen en laten.
Uit de Brzo-inspecties blijkt dat bedrijven zich steeds vaker als proactief beschouwen, maar in wezen heel erg reactief zijn. Een duidelijk verschil dus in perceptie tussen bedrijfsleven en overheid. De meeste bedrijven lijken aan de buitenkant proactief te zijn, maar intern zijn de meeste dat nog lang niet. Er is naar mijn mening nog een lange weg af te leggen, waarbij een cultuurverandering niet te bereiken is binnen één jaar. Sterker nog, een onbalans in de verhouding tussen uiterlijke en innerlijke cultuur kunnen ongewenste cultuurveranderingen binnen een organisatie veroorzaken. Hier geldt: betrek de medewerkers in zowel de uiterlijke - als de interne cultuurverandering zodat deze hand in hand gaan.

Ondanks dat er overal gedreven vakkundige mensen werken, worden ze op veel plekken te weinig gehoord. Als ze iets inbrengen wordt hiermee mijn inziens te weinig meegedaan en vinden de meeste bedrijven tegenspraak maar lastig. Louis van Gaal zei laatst in College Tour: “het verschil tussen Nederlanders en Duitsers is dat de Duitser uitvoert en de Nederlander altijd zegt: ja maar….”
En daar zit net de kracht van de Nederlandse mentaliteit en cultuur. Deze karakteristieke eigenschap van onze eigen cultuur moeten we niet enkel in voetbal benutten, maar ook in de cultuuracceptatie/vernieuwing van de organisaties. Door gericht tegenspraak op te zoeken, meer zelfreflectie, mensen te betrekken bij de uitvoering en georganiseerde terugkoppeling te verzorgen zijn grote stappen te maken. Op de werkvloer is de concrete visie van het bedrijf met betrekking tot veiligheid, op welke manier dat de visie geïmplementeerd wordt en wat de rol van de medewerkers daarin zou moeten zijn, niet altijd duidelijk. Medewerkers storen zich aan slogans op T-shirts of managers die rondlopen met buttons, met soortgelijke slogans, als ze zelf niet het juiste voorbeeld geven. Op de werkvloer is één ding duidelijk, namelijk dat het management het goede voorbeeld dient te geven. Het management moet veiligheid uitstralen/uitademen, dat wil onder andere zeggen medewerkers betrekken bij veiligheidissues en zich niet laten afschrikken door ‘ja maar….’.

Plan

Bedrijven zijn voortdurend aan veranderingen onderhevig zoals organisatorische wijzigingen, andere en/of nieuwe wetgeving, problematiek vakbekwaam personeel te krijgen. Daarnaast heeft ieder bedrijf, soms lange *to-do-lists*. Prioritering en goedkeuring van het management van de prioritering van de lijsten is niet overal gebruikelijk. Ook de afstemming met de werkvloer naar aanleiding van aangedragen verbetervoorstellen wordt niet altijd even goed gecommuniceerd. De werknemer die normaliter zou zeggen: ‘ja maar…’, denkt nu: ‘laat maar….’ En dat is nu net niet het gewenst gedrag. Laat zien waar men mee bezig is; medewerkers willen betrokken worden. Wanneer zaken niet uitgevoerd kunnen worden, geeft dan aan waarom niet of rangschik en vergelijk ze, stel prioriteitenlijsten op en laat deze actief zien. Het management dient beleidsdoelstellingen goed naar de werkvloer te communiceren en bij afwijkingen dit eveneens kenbaar te

maken met een goede en duidelijke motivering. Door op deze transparante manier te werken, wordt een grotere betrokkenheid verkregen, blijft de organisatie flexibel en wordt ook duidelijk wat en waarom bepaalde zaken niet uitgevoerd zijn. Daarnaast geeft dit voor de overheid ook een goede leidraad wanneer zij met actiepunten komt. Gezamenlijk kan dan over de prioriteit worden gesproken, zodat de belangrijkste zaken ook de juiste attentiewaarde krijgen. Heldere transparante en juiste communicatie tussen enerzijds werknemers en management in een bedrijf en anderzijds tussen bedrijf en overheid is de sleutel tot een optimale organisatiecultuur.

Overheid

Het is voor de overheid niet altijd even makkelijk te sturen op veiligheid terwijl er heel veel vrijheidsgraden zijn in zowel de methodiek om gevaren te identificeren, het beoordelen van risico's, het vaststellen van de juiste maatregel, het vaststellen van de gewenste betrouwbaarheid en het bepalen van acceptabele risico's. Volgens mij is het belangrijkste punt het vaststellen van randvoorwaarden voor het bepalen van het acceptabel restrisico van een bedrijf binnen Nederland.

De overheid geeft niet duidelijk aan welk risico acceptabel is. Zij spreekt wel voorkeuren uit, maar wettelijk is hierover onvoldoende tot niets geregeld. Tijdens inspecties worden bedrijven vergeleken met elkaar, wordt gekeken naar statistische waarden en wordt gebruik gemaakt van de literatuur die voorhanden is. Literatuur is prima, echter een acceptabel risico kan per land en/of werelddeel verschillend zijn. Als je sommige methodieken exact uitvoert zoals deze bedoeld zijn, wordt wel duidelijk welk risico men zou moeten accepteren. Door het niet definiëren van wat nu acceptabel is ontstaan er over en weer verschillende inzichten die tot extra investeringen kunnen leiden. Als de randvoorwaarden vooraf duidelijker zouden zijn, zouden achteraf geen tot minder extra investeringen en/of uitgaven het gevolg zijn. Het in één keer goed ontwerpen leidt in zijn geheel gezien altijd tot lagere kosten dan achteraf aanpassingen aan te brengen. Het managen van dergelijke discussies en het aanbrengen van voldoende, betrouwbare en juiste maatregelen kan tot veel onbegrip leiden. Het managen van wat de overheid wil, is voor veel bedrijven moeilijk. Van de ene kant krijgen ze veel vrijheid en op sommige punten worden ze teveel ingebonden. Een recent voorbeeld is dat een overvulbeveiliging van een grote olietank onafhankelijk moet werken met een bepaalde betrouwbaarheid. Terwijl er scenario's zijn bij bijvoorbeeld een naftakraker waar onafhankelijke beveiligingen worden aangebracht, die honderd keer zo'n grote betrouwbaarheid geeft. Die gaat de overheid ook niet regelen en laten daar wel de verantwoording bij het bedrijf.

Ieder bedrijf heeft te maken met welk risico nog aanvaardbaar is en wat niet. Tijdens inspecties door betrokken overheden bij bedrijven wordt vaker gediscussieerd over welk risico nog aanvaardbaar is. Bedrijven zouden zelf met een voorstel moeten komen om discussies te voorkomen. Het tegenovergestelde blijkt; als de overheid vindt dat de maatregel onvoldoende is, wordt heel vaak de maatregel getroffen. Bedrijven willen de vrijheid behouden en niet in een keurslijf terecht komen.

Samenwerking

Leidinggevende moeten open staan voor kritiek. Wat zijn de sterke punten van mijn medewerkers en waar liggen de interesses? De kennis en kunde van eigen mensen in een organisatie wordt vaak onderschat door de eigen managers. Van deze kennis zou meer gebruik gemaakt moeten worden. Mijn stelling is dat je een adviesbureau het beste kunt inhuren om zaken te stroomlijnen, maar niet te laten uitvoeren.
Het voorzitterschap bij de uitvoering van Hazop-studies of risico-identificaties zou nog door een adviesbureau kunnen worden uitgevoerd. Echter, de inhoudelijke discussies behorende bij deze studies moeten enkel worden uitgevoerd door eigen vakkundig personeel. Een andere optie is meer gebruik te maken van de kennis en kunde bij andere vergelijkbare bedrijven binnen de branche, waarmee meer kennis wordt uitgewisseld. Ook de samenwerking met de overheid zou intensiever kunnen. Een alternatief zou kunnen zijn om overheidsspecialisten of adviseurs van adviesbureaus te certificeren zodat de kwaliteit van de identificatie van gevaren en beoordelen van de risico's binnen Nederland voldoende geborgd wordt.
In Duitsland is dit wettelijk zo geregeld dat slechts enkele gecertificeerde medewerkers binnen een adviesbureau dit voor Brzo-bedrijven mogen begeleiden.

Samenwerking geldt niet enkel voor het vinden en bedenken van scenario's en preventiemaatregelen, maar ook de repressieve zaken zouden beter afgestemd kunnen worden. Bedrijven die bij elkaar liggen, kunnen eveneens kijken of het mogelijk is - naast een eigen BHV-organisatie - andere mogelijkheden te bedenken om de eerste schade te beperken.

Diversiteit

De eerste stap is het zoeken naar tegenspraak en dit gecontroleerd doen. Daarnaast is het goed om diversiteit te zoeken. Zowel in leeftijd, geslacht als in opleiding van de betrokken mensen. Zelf ben ik een mannelijke technoloog die geleerd heeft rechtlijnig te denken en naar een doel toe te werken - en dit op de snelste een eenvoudigste manier. Vooral de eerste jaren van mijn carrière dacht ik regelmatig tijdens gesprekken: de oplossing is toch duidelijk, waarom komen we niet meteen ter zaken. Probeer meteen de neuzen dezelfde kant uit te krijgen om de gewenste doelstelling(en) te behalen. Het heeft enige tijd geduurd om deze processen (helemaal) te overzien.

> Dus zoek andere paden op, neem niet altijd de gemakkelijkste weg want die levert vaak geen nieuwe inzichten op.

Nu kijk ik anders naar de vertrouwde paden en realiseer ik me dat de andere wegen mogelijk net uitdagender zijn. In het verleden wist ik dit eigenlijk ook al - echter onbewust. Toen ik nog veel door het bos met de mountainbike reed, ging ik ook vaker van het pad af en maakte ik zelf wegen. Misschien wat roekeloos, waarbij ik regelmatig viel, maar met veel energie en enthousiasme ging ik verder. In de natuur zie je ook nauwelijks rechte lijnen, dus niet de kortste weg pakken maar de beste en die moet je zoeken door tegenspraak en diversiteit. Dus zoek andere paden op, neem niet altijd de gemakkelijkste weg want die levert vaak geen nieuwe inzichten op. Nieuwe wegen kunnen enthousiasmeren en mogelijk ook tot betere eindresultaten leiden. Daarnaast is het een feit dat de chemische industrie voornamelijk een mannenwereld is; vrouwen zie je sporadisch. Feit is dat vrouwen anders denken, communicatief anders in elkaar steken en dat kan eveneens tot creatievere en/of betere oplossingen leiden.
Al met al:

- creëer en organiseer een veilige ruimte;
- zorg voor tegenspraak;
- zorg voor diversiteit.

Management

Bij enkele bedrijven kom je het verschijnsel tegen dat managers uitsluitend worden geselecteerd op goede managementkwaliteiten. Ze weten collega's goed te motiveren, houden de doelen goed in de gaten, maar hebben geen inhoudelijke affiniteit met het werk. De goede manager zal zich zeker verdiepen in de materie, maar van een econoom maak je moeilijk een techneut. Gelukkig ben ik dit fenomeen nog weinig tegengekomen in de procestechniek en zijn de meeste managers techneuten of hebben een sterke affiniteit met techniek.
Aangezien niet alles zelf kan worden gedaan, worden regelmatig zaken uitbesteed. De gemiddelde manager controleert de uitbestede zaken inhoudelijk maar minimaal. In veel voorkomende gevallen kijkt de manager enkel naar de conclusie en worden de actiepunten in de rapportages uitgezet. Helaas komt het ook voor dat managers enkel nagaan of het werk is uitgevoerd door medewerkers en er een rapportage gemaakt is. Controle op de kwaliteit van uitgevoerde werkzaamheden zou beter georganiseerd kunnen worden. Temeer omdat de verantwoordelijk leidinggevende hierin een belangrijke rol heeft. Zelf ben ik van mening dat het eigenlijk onbegrijpelijk is dat zaken slechts summier gecontroleerd worden. Wanneer je de simpelste zaken thuis door iemand laat uitvoeren, controleer je het werk ook en wordt pas overgegaan tot betaling als het werk naar tevredenheid is uitgevoerd.

In de industrie is dit naar mening niet altijd het geval. Het is net alsof er een vrees is elkaar te controleren en elkaar aan te spreken op onvolkomenheden. Elkaar georganiseerd controleren zonder zich bezwaard te voelen of te denken - doe ik het dan niet goed? - is eveneens een cultuurkwestie. Als bedrijven proactief willen worden of zelfs nog verder willen komen, dan moet het zo geregeld zijn dat alles transparant is en bespreekbaar is. Zaken die nog openstaan of waaraan men nog niet voldoet, dienen zichtbaar te zijn en een inspecterende organisatie zou niets nieuws kunnen vinden.

Kosten

Alles wat je extra doet, kost geld. Heel veel geld wordt besteed aan professionals buiten de organisatie, terwijl amper gebruik wordt gemaakt van professionals binnen de organisatie. Als voorbeeld worden veiligheidsrapporten voor circa vijftig procent uitbesteed aan adviesbureaus. Deel 1 en deel 2 zouden wat mij betreft volledig moeten worden geschreven door de organisatie zelf. Bij deel 3, waar tevens berekeningen worden gevraagd met behulp van specifieke programma's, is het begrijpelijk dat dit wordt uitgevoerd door externen.
Externen zouden echter ook professionals binnen andere bedrijfssectoren kunnen zijn die te boek staan als expert. De vraag is of dan extra personeel moet worden ingezet. In het bedrijfsleven zijn alle specialiteiten aanwezig en wordt regelmatig gevraagd om over te werken. Er zijn altijd mensen die hier bereid toe zijn. De uitdaging is dan ook om niet enkel de productiemedewerkers het overwerk te betalen, maar ook interne experts, indien zij werk willen verrichten voor een collega-bedrijf, buiten het regulier werk. Het grote winstpunt is dat dan binnen de branche meer begrip over veiligheid ontstaat en de kennis binnen de branche blijft. In mijn ogen is dit een win-winsituatie.

Conclusie

Nederlanders voeren niet altijd alles uit wat ze wordt opgedragen, stellen zich steeds de vraag ' ja maar…'. Organisaties kunnen gebruik maken van deze positief kritische eigenschap. Dit dient door het management gekoesterd en gewaardeerd te worden richting zijn medewerkers, wil men komen tot een gewenste cultuur(verandering). Medewerkers gaan zich meer betrokken voelen bij de organisatie als zij meer serieus worden genomen en meer gewaardeerd worden. Deze grondhouding leidt in mijn ogen tot een veiligere werkplek voor de mensen in een bedrijf. Het is duidelijk dat een cultuur niet snel veranderd kan worden en ook niet door aan één knopje te draaien. De knop 'organiseer tegenspraak' is mogelijk één van de knoppen die kan leiden tot een cultuurverandering.

Nawoord

Aan dit stuk is geen fundamenteel onderzoek of literatuurstudie vooraf gegaan, maar het is een overtuiging die ik naar aanleiding van voorbeelden uit de praktijk kan onderbouwen. Mogelijk kan wel naar aanleiding van dit stuk in een later stadium onderzoek gedaan worden. Misschien is dit een ideaal afstudeerproject voor de opleiding Management of Safety, Health and Environment. Uiteraard staat dit essay voor discussie open.

Tot slot wil ik graag enkele collega's bedanken zoals Inga Peerlings, zij attendeerde me op deze essaywedstrijd. Daarnaast wil ik nog mijn collega's Peter Bertrand en Jean Schrijnemakers bedanken die het stuk hebben doorgelezen en hun mening hebben gegeven.

Referenties

Werkervaring van de afgelopen jaren


– VEILIGHEID & LEIDERSCHAP –
WAT KUNNEN WIJ VAN LOUIS VAN GAAL ALS LEIDER LEREN EN HOE DRAAGT DIT BIJ AAN ONZE VEILIGHEID?
IK ZEI: AUTHENTIEK! BEN IK NU ZO SLIM OF ZIJN JULLIE NOU ZO DOM?
WE VOELEN ONS AL EEN STUK VEILIGER LOUIS!

Jos Villevoye (1972) is chemisch technoloog, veiligheidskundige, adviseur en fotograaf. Hij werkt als senior adviseur industriële veiligheid bij de Antea Group, adviesgroep SAVE die zich met circa 35 man bezighoudt met industriële veiligheid. Hij verwacht dat metacognitie het veiligheidsdenken een nieuwe impuls gaat geven.

Zo kan het dus ook!

Homo sum, humani nihil (of nil) a me alienum puto

Ik ben menselijk en niets menselijks is mij vreemd
TERENTIUS, DE ZELFKWELLER, VERS 77

Bij het eerste lezen van de werktitel van de essaywedstrijd dacht ik: heeft veiligheid dan een speciale vorm van leiderschap nodig? Ik had ook meteen al mijn antwoord klaar: volgens mij niet. Waarom niet? Ik ben van mening dat goed leiderschap doet volgen, ongeacht het thema.

Wat ik wel denk te zien is dat er binnen de veiligheid tegenwoordig te veel managers zijn. Mijn vertrekpunt als adviseur is in de meeste gevallen een gesprek met een manager. Om maar meteen met de deur in huis te vallen: goede managers zijn niet per definitie goede leiders. Managers kunnen wel goede leiders worden. Goede leiders zijn niet per definitie goede managers. Leiders kunnen wel goede managers worden.
Veel managers hebben ambities als leider; leiders hebben hun managementambities geparkeerd of vaarwel gezegd. In beide gevallen betreft het mensenwerk. De nuance: een manager heeft mensen nodig, mensen hebben een leider nodig.

Mensenwerk

Kenmerkend voor de mens is het individu. Kenmerkend voor de mens(elijk)heid is menselijke interactie. Wij hebben elkaar nodig. Net als Terentius en aanhangers van het humanisme geloof ik in bindende kracht van gelijkheid. Gelijkwaardigheid is troef.
Lekker gewoon doen. Gewoon doen verbind. Moeilijk doen vervreemd. Echte leiders blinken uit in gewoon doen. Echte leiders stellen zich verdienstelijk op. De kracht van leiderschap in zijn meest volwassen vorm is

de zogenaamde referente macht. De leider is zo sterk als de acceptatie binnen de groep dat toelaat. Authenticiteit werkt altijd.

Ik pleit voor authenticiteit:
- Neem je verantwoordelijkheid;
- Blijf bij jezelf;
- Houd het simpel;
- Vertrouw op je intuïtie;
- Denk na als het nodig is;
- Accepteer verandering.

Trots en geloof

Goed leiderschap komt voort uit een natuurlijke bron van ingetogen trots, uitgesproken geloof en zelfvertrouwen. Je eigen route uitstippelen en volgen. Wel je kwetsbaar durven opstellen en ontvankelijk blijven voor invloeden van buitenaf. Belangrijk zijn zonder uitgesproken belangrijk gevonden te worden. Leiderschap wordt zichtbaar door (aangeleerd) gedrag.

Een zeer recent vertoon van leiderschap dat mij persoonlijk erg aan heeft gesproken komt van Louis van Gaal tijdens het WK 2014 in Brazilië. Even een korte samenvatting. Louis krijgt een sleutelrol en daarmee het vertrouwen van de KNVB toebedeeld. Louis neemt met trots deze uitdaging aan. Het geloof en vertrouwen van Louis in zijn selectie is rotsvast. Louis blijkt een visionair, een strateeg. Maar bovenal is Louis de baas; niet omdat hij nu eenmaal de bondscoach is en dat een vrijbrief is voor enige vorm van hiërarchie binnen de technische organisatie. Niet omdat hij een prestatieverplichting aangaat met de voetbalbond en onder de druk van deze (maatschappelijke) plicht op zijn strepen gaat staan. Nee, Louis scoort vooral hoog op authenticiteit. Niets menselijks is Louis van Gaal vreemd.

Wat kun je als manager binnen de chemische industrie hiervan leren? Hoe draagt dit bij aan onze veiligheid? Om tot een antwoord op deze vragen komen, neem ik jullie mee in een aantal spraakmakende spelsituaties en mediamomenten van het afgelopen WK.[1]

Het systeem gebruiken

Louis gooide dit WK het systeem om. De Hollandse School (4-3-4) stond ter discussie. Louis ging voor het 5-3-2 systeem. Waarom het systeem waar we als Nederlanders al zo lang zo trots op zijn verlaten? Het systeem dat zo vertrouwd voelt. Het systeem waar de internationale voetbalwereld jaren over heeft gepraat. Hét systeem dan ons kenmerkt. Weet Louis wel waar hij mee bezig is? Nou en of. Het systeem is bedoeld om binnen de reguliere speeltijd en de verlenging succes te boeken. Louis weet dat er meer dan één systeem nodig is. Doen wat nodig is, daar gaat het om.

Een leider gaat voor wat hij samen met anderen wil bereiken. Hij laat zich niet leiden door de alom veronderstelde manier waarop hij dit zou moeten doen. Er is geen plan B omdat er geen vastgesteld plan A is. Het plan is ondergeschikt aan de omstandigheden van het moment of voor de toekomstverwachtingen.

Managers met leiderschapsambities moeten het ‘oude systeemdenken’ loslaten. Het oude systeemdenken kenmerkt zich door een blind vertrouwen op het systeem; stoppen met denken als het systeem eenmaal is geïmplementeerd. Zo werkt dat niet. Blijf alert. De wereld buiten het systeem verandert. Houd een brede kijk op zaken. Besef dat elke actie een gevolg heeft. Er is een wezenlijk verschil tussen het systeem op papier en het systeem in de praktijk.[2]

---

[1] French, J. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power.

[2] Holnagel E., Woods D.D. , Levenson N. (2006) Resilience Engineering - Concepts and Precepts. Ashgate Publishing Ltd.

Systemen dienen een doel. Systemen zijn bedoeld om groepsdynamiek te stroomlijnen. Hoe groter de groep (organisatie), hoe meer een systeem kan helpen. Goede systemen geven ruimte aan individuele kwaliteiten en voorkomen tegelijkertijd misverstanden door onvoldoende afstemming. Ieder kent zijn rol en plaats als persoon en als collega. Leiders doorzien dit. Het systeem is een referentie; iets om op terug te vallen als er afwijkingen optreden en er een objectief oordeel of gerichte actie nodig is. Het systeem kan gebruikt worden om de 'buitenwereld' inzicht en vertrouwen te geven in het doen en laten van een organisatie. Een optimaal systeem helpt een leider zijn intuïtieve, natuurlijke gedrag over te brengen op de groep. Systemen zijn geen doel op zich.

Een systeem is een ecosysteem. De organisatie is een organisme. Organismen moeten zich blijven aanpassen om te overleven. Leiders zijn de alfa's van hun soort. Hun visionaire kwaliteiten óf kortzichtigheid zijn de sleutel tot succes dan wel ondergang van de soort. Zij bewaken de genenpoel van hun organisatie. Het DNA.

Als systemen niet meer werken dan moet er wat anders gebeuren.

Veerkracht tonen

Terug naar het WK 2014. De kwartfinales. Costa Rica tegen Nederland. Negenentachtig minuten gespeeld en nog steeds 0-0. Nederland heeft nu eenmaal geen goede reputatie op het gebied van doelschoppen. Louis van Gaal gaat wisselen. Cillessen ging eruit voor Krul: een keeperswissel. Dit was nog nooit vertoond, maar de enige die daar verrast door bleken, zijn wij en Costa Rica in het bijzonder. Louis had zijn plan al lang klaar. De leer van Aikido: met de aanval meebewegen. Costa Rica stuurde aan op doelschoppen. Als je niet zeker bent van het feit dat je de ballen er vlekkeloos in krijgt, dan maar zorgen dat ze er niet in gaan. Veerkracht[3] is het vermogen om het systeem 'los te laten' en te doen wat de situatie verlangt. Het vermogen te verrassen. De veerkracht van de organisatie neemt toe als deze de vaardigheid bezit om niet enkel om te kunnen gaan met 'vertrouwde' situaties die binnen de (theoretische) systeemgrenzen vallen. Ze moet ook kunnen meebewegen op de realiteit van het moment. Soms helpen systemen niet en werken ze verlammend en in het ergste geval averechts.

> Het verweer 'dat hebben we altijd al zo gedaan' gaat niet meer op.

De chemische industrie verandert snel. De chemie is van alle tijden. Het moet alleen steeds sneller en kostenefficiënter. Dat kan, maar niet op de oude manieren. Blijven terugvallen op standaardoplossingen in complexe situaties is een zogenaamde fout van de derde orde. Het herkennen en bespreekbaar maken van dergelijke fouten is wat mij betreft de missie van leiders. Het verweer 'dat hebben we altijd al zo gedaan' gaat niet meer op.

Een krachtig middel om veerkracht van een organisatie te bevorderen is roloffers[4] brengen. Het vergt mentale kracht om plaats te maken voor een ander wanneer het gaat om je eigen voorkeuren. Zo sta ik zelf vooraan in de rij als het gaat om creatieve oplossingen en heb ik de neiging anderen onbedoeld te verdringen of die rol krampachtig op te eisen, gewoon omdat ik er persoonlijk veel voldoening aan overhoud. Af en toe bewust een stapje terug doen, doet geen pijn en geeft anderen een kans te ontdekken, ontwikkelen of profileren. Met de kracht van roloffers kan de diversiteit - daarmee flexibiliteit binnen een organisatie en de verbondenheid tussen medewerker - blijvend worden gestimuleerd: veerkracht.

In het begin kan de weg naar meer veerkracht nog wat interventies vragen. Als leider ontkom je niet aan de noodzaak om in gevallen moeilijke besluiten te (moeten) nemen. Het wordt ook van leiders verwacht.

---

[3] Hollegate E., Woods D.D. , Levenson N. (2006) Resilience Engineering - Concepts and Precepts. Ashgate Publishing Ltd.

[4] Burgers. Y., Caluwé L., Jansen P. (2010) Mensen Veranderen - waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen. Vakmedianet.

Besluiten nemen

Het WK is in volle gang. Weinig ruimte voor evaluatie. Veel te doen in weinig tijd. Veel mogelijke scenario's. Louis laat zich door zijn staf informeren. Hij neemt zijn besluit. Het is d'r op of d'r onder. Overleven. Louis neemt een intuïtief besluit. Zo laat hij tegen zijn eerdere voornemens in een herstellende speler langer spelen dan van te voren besloten. De situatie vraagt erom; het team heeft het nodig, het spel vraagt erom. Telkens als Jack van Gelder een vraag stelt om te toetsen of Louis zeker van zijn zaak is, antwoordt Louis: "Natuurlijk Jack…als ik niet het gevoel had…dan had ik het niet gedaan".

Veiligheid vraagt om besluitvorming. Leiders moeten besluiten (laten) nemen. Ze worden omringd door experts. Veel experts vallen terug op kennis en feiten. In het geval van risico's wordt veelal geleund op statistieken, op waarschijnlijkheden. Voor een techneut zijn met name statistieken en feitelijke data van groot belang bij het maken van bepaalde keuzes. Voor leiders ligt dat gecompliceerder. Leiders moeten een breed scala aan overwegingen laten passeren voordat zij tot een besluit kunnen komen. Zo is de kans dat een expert zich vergist één van de vele variabelen in het besluitvormingsproces.[5]

De moderne hersenwetenschappen bieden een onschatbare bron van wijsheid en verklarend vermogen voor het menselijk handelen en besluitvorming. Alle toekomstige leiders zouden minstens één populair wetenschappelijk boek over dit onderwerp op hun nachtkastje moeten hebben liggen. Het is werkelijk verbluffend te lezen hoe onze oerinstincten veel van ons primaire gedrag verklaren en hoe de relatief kort ontwikkelde nieuwe delen van onze hersenen ons doen en laten kunnen kleuren. Ontdek welke ongekende mentale vermogens de mens bezit.

Wat we denken te weten, kan ons bedriegen. Wat we nog niet beseffen, kan ons helpen. Van nature zijn we 'luie' denkers. Ons brein is afgestemd op snelle zingeving. Op basis van ervaring wordt onze zingeving gevoed. Ons probleemoplossend vermogen op basis van eigen ervaring en onze kleuring van onze ervaring beïnvloed onze beeldvorming en uiteindelijk onze zingeving. In evolutionaire zin is snelle besluitvorming op basis van ons model van de werkelijkheid een groot voordeel. In het geval van statistiek is het onze valkuil. Intuïtie en statistieken gaan niet samen.[6] Statistiek vergt langzaam denken.

Sterke leiders zijn in staat zowel verstandelijk als intuïtief de situatie op zijn waarde te schatten.

Sterke leiders zijn in staat zowel verstandelijk als intuïtief de situatie op zijn waarde te schatten. Dat vergt zowel een grondig besef, wilskracht en veel oefening. Tijdsdruk en werkdruk liggen altijd op de loer. De spreekwoordelijke pas op de plaats moet op het juiste moment worden genomen. Stop, denk en doe (mijn kinderen worden hier op de basisschool al op gewezen).

Denken en reflecteren

Louis is een man van weinig woorden. Zijn collega Johan Cruijff gaat voor het verbale offensief. Louis doet dat anders. Louis denkt. Je ziet hem denken als Jack van Gelder hem bevraagt. Je ziet hem zelfs al denken voordat hem de vraag gesteld wordt. Louis praat nooit in volzinnen. Ik zie een man die zijn eerste reactie bedwingt en zijn woorden kiest. Alles wat hij zegt, wordt dubbel gewogen.

---

[5] Hansson S.O. (2005) The Seven Myths Of Risk. Risk Management. Vol. 7, No. 2 (2005), pp. 7-17.

[6] Kahneman D, (2011) Thinking Fast And Slow. Farar, Straus and Giroux.

Een leider is zich bewust van de impact van zijn uitingen. Een leider kent zijn grenzen. Hij is zich bewust van zijn natuurlijke gedrag. Hij weet ook welk gedrag een bewuste inspanning vereist. Alles wat hij of zij aan gedrag laat zien, is een overwogen actie. Goed voorbeeld doet volgen. Voorbeeldgedrag komt voort uit een combinatie van effectieve zelfreflectie gevolgd door bewuste actie: zeg wat je doet en doe wat je zegt.

Zelfreflectie is een vorm van denken, ook wel metacognitie genoemd. Meta is Grieks en betekent 'over het onderwerp zelf'. Cognitie betekent zoveel als 'kennis' of 'kenvermogen'. Metacognitie kan dus worden omschreven als 'kennis van kennis' of 'denken over denken'. Nadenken over de manier waarop je over de dingen denkt, hoe je hierop reageert en hoe dit in je voor of nadeel kan werken. Vervolgens stel je je patronen bij.

Het wordt nu tijd om nog een stapje verder naar binnen te treden door na te denken over hoe we denken.

Ik ben ervan overtuigd dat metacognitie een vaardigheid van leiders en organisaties is die veiligheidsmanagement de nieuwe impuls gaat geven die het nodig heeft. De huidige *Behaviour Based Safety* stroming met haar gedragsprogramma's is wat mij betreft de voorloper van metacognitie. We denken nu steeds meer na over wat we doen. Gedrag is het resultaat van cognitie (denken). Het wordt nu tijd om nog een stapje verder naar binnen te treden door na te denken over hoe we denken.

Metacognitieve leider zijn vrije denkers en vernieuwers. Hun leergierigheid kent geen grenzen. Zij zijn meer dan anderen mentaal actief en fit. Zij verwonderen zich elke dag en proberen hun open houding voor de dingen met veel enthousiasme over te brengen op anderen. Dit enthousiasme is authentiek en werkt aanstekelijk.

Delegeren

Terug naar de minuten vóór de verlenging van de wedstrijd Nederland - Costa Rica. Arjen Robben neemt het woord. Hij geeft zijn medespelers tips en moedigt hen aan op het mentale vlak. Louis kijkt op de achtergrond toe en geeft geen krimp. Het is niet van zijn gezicht af te lezen hoe hij in de situatie staat. Geen teken van bevestiging en geen teken van afkeur. Geen interventie. In het persmomentje na afloop van de wedstrijd geeft Louis antwoord op de vraag van Jack van Gelder over het initiatief van Robben: "...als dat vanuit de groep zelf komt, wat moet ik daar dan nog aan toevoegen?".

Een veel gehoorde kreet binnen de chemische industrie is: verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen. Ik denk dat er wat anders wordt bedoeld dan er wordt gezegd. Verantwoordelijkheid kun je namelijk niet verleggen. Verantwoordelijkheid neem je. Je kunt verantwoordelijkheid hoogstens delen. Leiders geven bevoegdheden en blijven hun eigen verantwoordelijkheid onverminderd nakomen. Let wel goed op: bevoegdheden laag in de organisatie leggen, heeft zijn eigen valkuilen. Geen bekrachtiging van bevoegdheden of het gebrek aan middelen om invulling aan bevoegdheden te geven, zijn *showstoppers*. Niets werkt zó demotiverend als gebrek aan draagvlak en steun. Leiders voorzien in middelen.

Een goede Engelse term voor iets waar veel organisaties aan ten prooi vallen is: *management by abdication*.[7]
Abdicatie was een term die ik tot voor het aftreden van onze voormalige vorstin Koningin Beatrix nog nooit was tegengekomen. Abdicatie betekent letterlijk 'troonafstand'. Het neerleggen van je functie.
Elke manager wordt geconfronteerd met een punt waarbij hij genoeg heeft van de dingen die 'erbij horen' en alleen maar zin heeft om de leuke dingen van het werk te doen. Er is niets zo lekker om dan iemand te vinden waaraan je de vervelende taken kan afstaan, iemand die ze ook graag van je over neemt.

[7] Zie voor tips: Gerber M.E. (2001) The E-Myth Revisited. HarperCollins Publishers.

Je stapt opzij en weekt je volledig los. Eindelijk ben je vrij; geen omkijken meer. Heerlijk! Totdat je op een zeker moment ontdekt dat die 'ander' zijn best doet, maar zeker niet datgene wat in jouw ogen zou moeten gebeuren. Verdorie! Je trekt de teugels aan: *damage control*. Er volgt een tijd van intensief micromanagen en misplaatste boosheid. Na een tijd loopt alles weer volgens plan en je bent het tevens ook wel weer zat. Tijd om weer leuke dingen te gaan doen. Het begin van een repeterende cyclus.

De oplossing voor dit probleem is delegeren in de ware zin van het woord. Wat leiders doen is het vertrouwen hebben dat mensen 'laag in de organisatie' positief kunnen bijdragen aan het nakomen van je hun verantwoordelijkheid.

Tips voor effectief delegeren[8] zijn:
- Denk na over welke taak je wilt delegeren;
- Wees duidelijk over de manier waarop deze taak zou moeten worden uitgevoerd en leg deze vast;
- Spreek uit wat je verwacht. Wat moet het resultaat zijn? Wees specifiek over het wie, wat, waarom, hoe en wanneer;
- Vraag iemand om je plan te toetsen en volg de voortgang actief op. Communiceer regelmatig. Neem afstand, maar zorg wel dat je op de hoogte blijft. Stel samen de plannen bij totdat het voor beiden goed voelt;
- Delegeer je taak aan een medewerker. Train hem of haar en implementeer je plan. Communiceer ook nu weer regelmatig. Laat je informeren en voer de regie op hoofdlijnen;
- Herhaal deze stappen voor andere taken.

In je kracht staan

Alles wat dan nog overblijft, is nog een hele taak voor een manager. Waar het dan op aankomt, is prioriteiten stellen. Verwachtingen maken leiders kwetsbaar. Teleurstelling in leiders is niet ongewoon. Ze lopen het gevaar dat te snel te veel hooi op de vork wordt genomen, vanuit een doorgeslagen gevoel van plichtsbesef, loyaliteit, gedrevenheid of overtuiging. Managers zijn geneigd meer dan hun best te doen: compenseren. Als het om veiligheid gaat, is compenseren een gevaar op zich. De bereidheid om de schouders eronder te zetten is zeker lovenswaardig, alleen de energie is niet gekanaliseerd of soms volledig misplaatst. Managers die hiermee worstelen kunnen proberen de volgende (r)evolutie bij zichzelf in te zetten:

1. Doe wat kan;
2. Doe wat moet;
3. Doe wat lukt;
4. Doe wat zinvol is;
5. Doe wat het verschil maakt.

Langzaam neemt de druk af en kom je ook dichter bij jezelf te staan. Maar niet in je eentje. Je hebt een team nodig dat je onvoorwaardelijk (onder)steunt.

[8] Gerber M.E. (2001) The E-Myth Revisited. HarperCollins Publishers.

Tot slot

De twee vragen die ik mezelf aan het begin van dit essay gesteld heb zijn: wat kunnen wij van Louis van Gaal als leider leren en hoe draagt dit bij aan onze veiligheid? Op de eerste plaats heeft Louis ons laten zien dat authenticiteit werkt. Op basis van je trots en je geloof je eigen koers blijven volgen en dat op natuurlijke wijze overbrengen op je team. Louis' volhardendheid, zijn durf en vernieuwing zijn wereldwijd bejubeld. Het wederzijds vertrouwen en respect heeft de groep boven zichzelf uit doen stijgen, zowel mentaal als fysiek. Het is dan wel geen eerste plaats in het toernooi geworden, maar Louis van Gaal en zijn team waren zeker de morele winnaars van het WK.

> Binnen veiligheid is geen plaats voor individualisme. Individuele kracht is wel nodig.

Veiligheid is een collectief recht en kan ook alleen maar collectief worden gerealiseerd en onderhouden. De zwakste schakel is bepalend. Binnen veiligheid is geen plaats voor individualisme. Individuele kracht is wel nodig. Het is de taak van de leider deze te herkennen, ontwikkelen en in te zetten voor het groepsbelang. De zich zelf versterkende groepsdynamiek die Louis van Gaal in het spel heeft teweeggebracht is ook voor de chemische industrie van groot belang.

Heeft veiligheid een bepaald type leider nodig? NEE. Heeft veiligheid baat bij goed leiderschap? JAZEKER. Kun jij die leider worden? NATUURLIJK. Kijk om je heen; wie zijn jouw voorbeelden? Doe jezelf een goed boek cadeau; wat prikkelt jou? Geef het boek vervolgens door aan een ander. Zet systemen naar jouw hand. Vergroot je eigen veerkracht en die van de mensen om je heen. Durf vaker op je intuïtie te vertrouwen. Blijf wel op de juiste momenten kritisch naar jezelf en je omgeving. Laat je omgeving je helpen en schenk vertrouwen. Neem anderen mee in jouw leerproces als leider. Jouw omgeving is jouw spiegel. Blijf authentiek.

Ik daag je uit je eigen persoonlijk Mission Statement[9] te schrijven of begin eerst eens met een essay.

Nawoord

Mijn dank gaat uit naar mijn vrouw Jantine, mijn vrienden Felix en Ron en mijn goede collega Raphuel. Het schrijven van dit essay is zowel een uitdaging als een leerschool voor mij gebleken. Alle tips, trucs en eerlijke feedback die ik op de eerste concepten van mijn essay heb mogen ontvangen, hebben mij geholpen om de vorm te vinden die het dichtst bij me staat.

[9] Covey S. R. (1989) De Zeven Eigenschappen Van Effectief Leiderschap. Free Press.


HET RECEPT VAN
EEN VEILIGHEIDSPROCES
"DE ELEMENTEN VOOR HET CREËREN
VAN EEN GOEDE VEILIGHEIDSCULTUUR
ZITTEN VERWERKT IN HET RECEPT..."
TOETS EERST
UW 4-CIJFERIGE
PINCODE...
?

Essay 4

Roger Bastiaanse (1974) is veiligheidskundige bij Sitech en werkt momenteel voor DSM op de Chemelot-locatie. Zijn belangstelling voor veiligheid en leidershap is gewekt bij ExxonMobil, waar hij meemaakte dat op basis van motiveren een positieve veiligheidscultuur werd gecreëerd. Met zijn essay wil hij zowel leken als deskundigen laten zien hoe dit werkt.

Het recept van het veiligheidsproces

Het creëren van een goede veiligheidscultuur behoeft geen kennis

Het boek 'Koken voor dummies' reikt beginnende koks die niet of nauwelijks kunnen koken alle basiskennis aan om (beter) te leren koken. Aan de hand van tientallen recepten leer je stap-voor-stap eenvoudige gerechten bereiden. Al doende raak je bekend met terminologie op het gebied van kookgerei, -technieken en ingrediënten. Als je eenmaal de basis onder de knie hebt, kun je op eigen houtje gaan experimenteren in de keuken.

Veiligheid managen en het verbeteren van de veiligheidscultuur binnen een bedrijf zijn complexe aangelegenheden. Dit essay omschrijft een veiligheidsproces dat sterk lijkt op de manier waarop je volgens het boek 'Koken voor dummies' leert koken. Managers leren 'koken' aan de hand van eenvoudige opdrachten, noem het recepten. Deze opdrachten verplichten de manager om zich samen met zijn medewerkers te verdiepen in een veiligheidsproces.[1]

Het succes van dit veiligheidsproces schuilt in de manier waarop de opdrachten zijn geformuleerd. De motiverende aspecten die verwerkt zijn in de opdrachten zijn hierbij van essentieel belang. Daarnaast zijn er maar weinig veiligheidsprocessen die managers inzicht geven in andere veiligheidsprocessen. Het veiligheidsproces levert op een eenvoudige manier een bijdrage aan het uiteindelijk doel: het verbeteren van de veiligheidscultuur.

[1] Voorbeelden van beoogde veiligheidsprocessen die hier bedoeld worden hebben onderwerpen zoals, instructies, procedures, werkvergunning, toolboxmeeting, opvolging van incidenten, veiligheidsoverleg enzovoorts.

Roger Bastiaanse

Het doel van dit essay is om iedereen kennis te laten maken met dit veiligheidsproces, dat écht een bijdrage levert aan het verbeteren van de veiligheidscultuur. De succesfactoren en tips zijn ook voor andere veiligheidsprocessen relevant.

Inleiding

Dit essay is geschreven voor bedrijven en leidinggevenden die begrijpen dat een goede veiligheidscultuur staat of valt met goed leiderschap, die écht bereid zijn om de veiligheidscultuur te verbeteren en waar veiligheid bovenaan op de agenda staat.

Er zijn gelukkig steeds meer bedrijven die inzien dat veiligheid belangrijk is. Deze bedrijven zijn vaak op zoek naar een manier om de veiligheidscultuur te verbeteren. Een uitspraak die mij altijd is bijgebleven: "Roger, als je veiligheid kunt managen, dan kun je alles managen!" Laat ik eerlijk toegeven dat ik deze uitspraak in het begin overdreven vond, maar na meer dan twaalf jaar in het veiligheidsvak, twijfel ik hier geen moment meer aan.

Veiligheid managen en de veiligheidscultuur verbeteren, is gecompliceerd. Ik heb veel veiligheidsideeën zien sneuvelen en veel veiligheidsprogramma's een stille dood zien sterven, maar ik heb ook geleerd welke ideeën en processen wél succesvol zijn.

Bij een van mijn vorige werkgevers heb ik mogen ervaren hoe de veiligheidscultuur sterk is verbeterd. Ik heb gezien dát het mogelijk is en ben er trots op deel te hebben mogen uitmaken van deze positieve verandering. Soms onbewust, want in het begin begreep ik niet altijd waarom bepaalde processen doorlopen moesten worden. Naderhand werd mij dit duidelijk en nu kan ik terugkijken op een zeer leerzame periode.

Eén succesvol veiligheidsproces wil ik graag met u delen. Ik hoop dat er informatie en tips in genoemd worden die voor u toepasbaar of herkenbaar zijn. Ik daag elke leidinggevende uit om zelf te starten met dit veiligheidsproces en praktijkervaring op te doen. Elke betrokken leider wil toch een goede veiligheidscultuur?

Kookles van de chef-kok

Stefaan wil graag leren koken. Hij heeft op internet gezien dat de Franse chef-kok Joël Robuchon een workshop geeft in Parijs. Dit lijkt Stefaan geweldig. Hoe kun je beter leren koken dan door les te krijgen van een van 's werelds beste koks? Nog geen week later is Stefaan in Parijs.
Chef-kok Joël leert Stefaan alles over de verschillende manieren van eten klaarmaken. Welke verschillende verwarmingsbronnen er zijn en welk effect deze hebben. Welke ingrediënten je wel en niet moet gebruiken, waar de ingrediënten vandaan komen en zelfs hoe ze gekweekt worden. Vervolgens laat de chef-kok diverse gerechten zien en mag iedereen overal van proeven. Alles smaakt natuurlijk voortreffelijk en wordt geserveerd met de beste wijn; op een toplocatie is het een en al genieten.
Na dit succes vertelt Stefaan thuis enthousiast aan zijn vrouw, kinderen en vrienden over wat hij heeft geleerd. Hij bestelt direct een professionele keuken, koopt de beste pannen en ingrediënten, en gaat aan de slag. Na uren zwoegen in de keuken is het resultaat allesbehalve smakelijk. Stefaan is hevig teleurgesteld. Zelfs de dure wijn smaakt niet lekker bij zijn mislukte gerecht.
Maar Stefaan laat zich niet kennen. Hij probeert het nog een paar keer, minder enthousiast en minder opvallend. Het lukt echter niet om een topgerecht te bereiden. De resultaten blijven uit en hij valt langzaam weer terug in zijn oude gewoonten. Bovendien wil hij zo min mogelijk aan dit debacle herinnerd worden. Ook bedenkt hij zich twee keer als men hem weer opnieuw enthousiast wil maken voor kooklessen.

Het volgen van een veiligheidscursus

Veel bedrijven kiezen vaak dezelfde aanpak en de meeste veiligheidsprogramma's voor leidinggevenden worden op dezelfde manier gepresenteerd. De managers worden naar een één- of meerdaagse veiligheidscursus gestuurd, waar aan hen alles wordt verteld over veiligheid, menselijk gedrag, veiligheidscultuur, enzovoorts. Managers kunnen dit conceptueel goed begrijpen, maar krijgen vervolgens geen handvatten

om aan de slag te gaan. Als de manager na de cursus de werkvloer op gaat, is de kans groot dat er precies hetzelfde gebeurt wat Stefaan is overkomen.

→ Een veiligheidscursus voor managers draagt niet bij tot het verbeteren van de veiligheidscultuur.

Om te voorkomen dat mijn telefoon en mailbox overspoeld worden door boze collega's of bedrijven die dergelijke opleidingen aanbieden: ik kom hier later op terug! Voor u verder leest, wil ik u vragen het voorgaande verhaal te vergeten. Vergeet hoe Stefaan steeds minder enthousiast is geraakt voor het koken en het liefst niet herinnerd wil worden aan deze periode. Laten we eerst eens kijken naar hoe Johan heeft leren koken…

Kookles voor dummies

Johan houdt net als zijn vrouw en kinderen van lekker eten. Wie houdt er nu niet van lekker eten? Als hij met zijn dochter op tv naar het programma 'Junior Masterchef' kijkt, wordt tijdens de reclame zijn interesse gewekt door het boek 'Kookles voor dummies'. Johan koopt het boek en vertelt dezelfde dag aan zijn vrouw dat hij ook wel eens wil koken. Hij kiest een gerecht en gaat precies volgens het recept te werk. Waarom bepaalde ingrediënten gebruikt worden en wat deze met de smaak doen, weet hij niet. Hij voert de verschillende stappen van het recept nauwkeurig uit en het eindresultaat mag er zijn. Geen hoogstandje, maar zijn vrouw en kinderen zijn enthousiast!

> In plaats van precies het recept te volgen, gaat Johan gedurende het koken proeven en steeds meer naar eigen inzicht koken.

Na dit succes gaat Johan elke zondag koken, steeds weer met een ander recept. Telkens blijkt dat als hij zich precies aan het recept houdt, het resultaat er mag zijn. Na verloop van tijd merkt hij dat bepaalde technieken en ingrediënten steeds weer terugkomen en hij leert herkennen wat dit aan de smaak toevoegt. Johan krijgt steeds meer zelfvertrouwen en vindt het koken steeds leuker. Zijn vrouw en kinderen vinden het prachtig en met Vaderdag krijgt hij een prachtige nieuwe pannenset.
Johan heeft nu zoveel lol in het koken dat vrienden worden uitgenodigd voor een diner. Achteraf is iedereen vol lof. Johan raakt steeds meer gemotiveerd en gaat nieuwe kookboeken proberen. Meer en meer ontdekt hij welke ingrediënten voor welke smaken zorgen.
In plaats van precies het recept te volgen, gaat Johan gedurende het koken proeven en steeds meer naar eigen inzicht koken. Door het proeven is Johan steeds beter in staat om bij de gerechten de juiste wijn te kiezen. Vrienden komen graag op bezoek en zijn vrouw heeft geen bezwaar dat de oude keuken verruild wordt voor een hypermoderne keuken met alles erop en eraan.

Geen veiligheidskennis

Wat kunnen we leren van beide voorbeelden over het leren koken? Waarom heeft Stefaan gefaald en is het succes van Johan zo voor de hand liggend?

Ik wil het succes van Johan vertalen naar een proces (Betrokken Leiderschapsproces=BLP) dat een bijdrage levert aan het verbeteren van de veiligheidscultuur. Het proces heeft zich in het verleden al bewezen bij meerdere bedrijven.
Het bijzondere aan BLP is dat je er geen veiligheidskennis voor nodig hebt. De manager gaat net zoals Johan met opdrachten aan de slag. Veiligheidselementen zoals leiderschap, menselijk gedrag en cultuur zijn verwerkt in de opdracht; je hoeft ze niet te begrijpen of zelfs maar te kennen. Het recept dat Johan volgde is in dit proces vertaald naar opdrachten. De elementen voor het creëren van een goede veiligheids-cultuur zitten verwerkt in het 'recept'.

Betrokken Leiderschapsproces

Ik zal proberen het Betrokken Leiderschapsproces (BLP) zo goed mogelijk te omschrijven. Bewust gebruik ik het woord 'proberen', omdat het een bijna onmogelijke opgave is dit succesvolle proces te beschrijven in een kort essay. En heel eerlijk, misschien ook omdat ik bang ben dat ik het proces hiermee tekortdoe.

- De methodiek van BLP is eenvoudig en praktisch uitvoerbaar. Het proces is gebaseerd op de kennis vanuit de gedragswetenschappen;
- BLP is een manier van werken waarbij managers (en leidinggevenden) medewerkers motiveren en stimuleren;
- BLP is een manier van werken waarbij managers hun leidinggevende capaciteiten verbeteren, wat leidt tot betere prestaties van de medewerkers en uiteindelijk tot betere bedrijfs- en veiligheidsresultaten.

BLP richt zich in eerste instantie op managersniveau. Als BLP dáár succesvol is, kunnen ook de leidinggevenden hierbij betrokken worden.

Werkwijze
De manager gaat frequent eenvoudige opdrachten uitvoeren. Elke opdracht verplicht hem zich goed voor te bereiden op het onderwerp dat hij op de werkvloer gaat bekijken en bespreken met de medewerkers. Onderwerpen zoals: instructies, procedures, werkvergunning, toolboxmeeting, opvolging van incidenten, veiligheidsoverleg, enzovoorts. Ik noem deze in het vervolg veiligheidsprocessen. De opdrachten bestaan uit verschillende stappen die één-voor-één gevolgd dienen te worden. Aan het einde van een opdracht dient de manager een evaluatie te schrijven.
Elke keer als een manager een opdracht goed voorbereidt en uitvoert, zal hij zien dat de medewerkers hier positief op reageren. Hierdoor zal zijn zelfvertrouwen groeien en zijn motivatie om hiermee door te gaan toenemen.
Gaandeweg krijgt de manager een veel beter begrip van hoe in de praktijk wordt gewerkt. Dit sterkt hem in discussies over veiligheid en medewerkers zien dat hij weet waarover hij praat. Verder leert de manager welk effect het heeft als hij naar zijn medewerkers luistert en hen regelmatig een complimentje geeft.

Zou de manager nú een veiligheidscursus volgen, dan zal hij waarschijnlijk begrijpen waarom het zo werkt. De meerdaagse veiligheidscursus komt dus toch nog van pas!

Het BLP dient regelmatig (bijvoorbeeld maandelijks) geëvalueerd te worden met alle betrokken managers. Tijdens deze evaluatie worden de voortgang en de bevindingen van iedere manager besproken. Op deze manier kunnen persoonlijke ervaringen uitgewisseld worden en ontstaat er langzaam een algemeen beeld van de verschillende veiligheidsprocessen.

Doel
Het verbeteren van de veiligheidscultuur door:
- het verkrijgen van inzage en kennis betreffende de kwaliteit van de uitvoering van veiligheidsprocessen;
- op basis van deze kennis de juiste verbeteracties te kunnen bepalen;
- de medewerkers zodanig te motiveren, dat zij de bedrijfsprocessen optimaal (blijven) uitvoeren.

Rol facilitator
Voor de ondersteuning van BLP is een facilitator noodzakelijk. Dit is de persoon die alle facetten van het BLP beheerst. Hij heeft een omvangrijke kennis van alles wat te maken heeft met veiligheidskennis. Hij is de persoonlijke coach van elke manager, maar ook de begeleider van het hele team. Het is belangrijk dat de facilitator iemand is die erkend wordt door het managementteam, het proces goed begrijpt en van wie kritiek geaccepteerd wordt.
De facilitator stemt de opdracht af, zodat de manager deze succesvol kan voltooien. Hij geeft de manager als het ware een recept dat de manager kan bereiden tot een lekker gerecht.

Resultaten
De manager is in de gelegenheid om het belang van het veiligheidsproces in een persoonlijk gesprek met de medewerker (de zogenoemde managersboodschap) te benadrukken. Door op deze manier te werken, krijgt de medewerker regelmatig aandacht van de manager, wat hij als positief ervaart. De manager op zijn beurt krijgt een beter inzicht in de praktijk en begrijpt het veiligheidsproces beter. In de meeste gevallen wordt hij positief verrast en is het gemakkelijk om positieve feedback te geven. Deze positieve feedback zal wederom de medewerker motiveren.

Op lange termijn zal de relatie tussen manager en medewerkers verbeteren. De erkenning en positieve feedback zullen de medewerkers stimuleren en motiveren om de werkzaamheden goed uit te voeren en zelfs te verbeteren. Het vertrouwen en de betrokkenheid van het management groeien. De manager zal verbeteringen waarnemen, wat motiveert. De leidinggevende vaardigheden zullen verbeteren, waardoor de manager effectiever wordt en zijn kennis vergroot. Dit alles zal uiteindelijk bijdragen tot een betere veiligheidscultuur.

Praktijkvoorbeelden

De praktijkvoorbeelden spelen zich af in een productiefabriek in het zuiden van het land. In de fabriek werken ongeveer tweehonderd medewerkers. Het is een volcontinu bedrijf en er wordt 24/7 gewerkt in vijf ploegen. Op elke ploeg werken ongeveer vijfentwintig medewerkers en er is altijd een ploegleider aanwezig. Het managementteam telt zeven managers.

De leden van het managementteam werken al diverse jaren samen, behalve Johan. Johan (24) heeft net zijn hbo-studie afgerond en is sinds augustus dit jaar de nieuwe logistiek manager.

De fabriek heeft een goed veiligheidsbeheerssysteem en anderhalf jaar geleden is het BLP geïntroduceerd. De veiligheidsresultaten waren de afgelopen jaren goed. Eind vorig jaar hebben er echter drie ernstige veiligheidsincidenten plaatsgevonden. Bij alle drie de incidenten zijn er mensen in contact gekomen met een chemische stof. Een van de slachtoffers, Jan, kan zijn oude werk hierdoor niet meer uitvoeren en is daardoor overgeplaatst naar een andere afdeling. Dit incident heeft tot op de dag van vandaag een grote indruk gemaakt op iedereen.

In de onderstaande tabel ziet u wie wanneer welke opdracht moet uitvoeren.

	JAN	FEB	MRT	APR	MEI	JUN	JUL -AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
Plantmanager	T	R	O	I	L	V	E	S	R	O	I
Productie manager	R	O	I	L	V	E	T	R	O	I	L
Maintenance manager	O	I	L	V	E	S	R	O	I	L	V
Technical manager	I	L	V	E	T	R	O	I	L	P	E
Human Resource manager	L	V	E	S	R	O	I	L	V	E	T
SHE manager	V	E	T	R	O	I	L	V	E	C	R
Logistics manager	E	T	R	O	I	L	P	E	T	R	O

T Toolbox
R (Life Saving) Rules
O Overbruggingen
I Incidenten opvolging
L Last Minute Risk Assessment
V Vergunningen
E Emergency BHV/ EHBO
S SHE kritische procedures
C VGM commissie
P PBM commissie

Het is begin oktober als de SHE-manager, tevens facilitator BLP, bezig is met de voorbereidingen. Volgens de tabel betekent dit voor Johan dat hij zijn eerste veiligheidsopdracht (toolbox) moet uitvoeren. De standaard-informatie die Johan vooraf krijgt, bevat informatie over het doel en de achtergrond van een toolbox, wie verantwoordelijk is, wie welke informatie aanlevert, wie de toolbox leidt enzovoorts. Lopende verbeter- en frustratiepunten worden ook meegegeven. Verder wordt stap- voor-stap uitgelegd hoe de manager te werk moet gaan. Op deze manier ontvangt deze niet alleen voldoende praktische kennis en achtergrond-informatie, maar worden tevens handvatten aangereikt om hem op weg te helpen. Op deze manier kan hij goed voorbereid aan zijn opdracht beginnen, wat de kans van slagen vergroot!
De facilitator moet er nu voor zorgen dat Johan zijn eerste opdracht als een succes kan volbrengen, waardoor deze ook volgende maand weer gemotiveerd is. Uit feedback van eerdere toolboxopdrachten is bekend dat er twee ploegen zijn waarbij de toolbox soms erg uit de hand loopt. De facilitator stuurt Johan daarom bewust naar een andere ploeg.

Het is donderdag 6.10 uur als Johan de deur van de kantine openmaakt. Hier ziet hij vol verbazing dat de gehele ploeg al aanwezig is. Johan heeft vooraf aan de ploegleider kenbaar gemaakt dat hij vandaag aanwezig zal zijn (een handige tip, die vermeld stond bij de opdracht). Johan krijgt van de ploegleider de gelegenheid om zich voor te stellen en te vertellen waarom hij aanwezig is. Bij deze ploeg is enkele maanden geleden ook al een manager aanwezig geweest, dus de ploeg is niet verbaasd.
Een onderdeel van de toolbox is het behandelen van de incidenten die de afgelopen periode gebeurd zijn. De ploegleider laat deze uitleggen door de medewerker van desbetreffende afdeling. Johan valt op dat dit een goede manier is om de betrokkenheid bij het onderwerp te vergroten. Als de toolbox bijna is afgelopen, vraagt Johan de medewerkers of er nog verbeterpunten zijn.
Eén medewerker stelt Johan een logistieke vraag, die Johan direct goed weet te beantwoorden. Een andere medewerker vraagt of de toolbox niet naar een ander tijdstip verplaatst kan worden. Weer een ander geeft aan de aanwezigheid van een manager op dit tijdstip te waarderen. Nadat Johan heeft uitgelegd dat dit nu toch regelmatig gebeurt, bedankt hij de medewerkers en zegt hij dat hij het een nuttige toolboxmeeting vond. Na de toolbox spreekt Johan nog even met de ploegleider en geeft ook hem een compliment over de manier waarop hij de toolbox heeft geleid. Johan knipoogt en zegt dat hij ervan op de hoogte is dat het op andere ploegen er wel eens anders aan toegaat …

De medewerkers voelen zich meer betrokken en het compliment en het schouderklopje heeft wonderen gedaan.

Als de SHE-manager later die dag vraagt hoe de toolbox verlopen is, vertelt Johan onder de indruk te zijn van de manier waarop de ploegleider met zijn medewerkers communiceert. Johan heeft zijn evaluatie van de opdracht al geschreven en is gemotiveerd voor een nieuwe opdracht.
Onbewust heeft Johan meer bereikt dan hij zich realiseert. Door goed voorbereid aan de toolbox deel te nemen, heeft hij kennisgemaakt met het belang van een toolbox, en met zijn vroege aanwezigheid heeft hij zijn betrokkenheid getoond. De medewerkers voelen zich meer betrokken en het compliment en het schouderklopje heeft wonderen gedaan.

In dezelfde maand moet Peter, de *maintenance manager*, de opdracht Incidentenopvolging uitvoeren. Het doel van deze opdracht is om te bekijken hoe incidenten worden gerapporteerd, welke acties naar aanleiding van een incident zijn uitgevoerd enzovoorts. Het doel van BLP is tevens om de medewerkers te blijven motiveren om *near-miss*-incidenten te rapporteren.

Uit de incidentanalyse blijkt echter dat de ploeg van Jan de afgelopen maanden geen enkele *near-miss*-melding heeft ingediend. Een van de actiepunten van BLP is om dit te onderzoeken. Peter is een zeer gewaardeerde manager, die sterk in zijn schoenen staat. De facilitator en Peter besluiten als opdracht het incident van Jan nogmaals te bekijken.
Als diens ploeg dienst heeft, gaat Peter op zoek naar Jan. Als de twee elkaar gevonden hebben, vraagt Peter hoe het ermee gaat. Jan aarzelt even en vraagt dan aan Peter of hij veel tijd heeft. Eigenlijk heeft Peter over een uur een belangrijke meting, maar door de manier waarop Jan het vraagt, lijkt er meer aan de hand te zijn. Peter zegt dat hij de hele dag heeft. Als ze alleen zijn in de meetkamer en de koffie bijna op is, vertelt Jan dat het eigenlijk helemaal niet goed gaat; de afdeling waar hij nu werkt is 'anders'. Zijn nieuwe collega's houden zich niet allemaal aan de regels, voornamelijk als de ploegleider net even ergens anders is. Jan voelt zich door dit alles erg ongelukkig. Peter heeft geleerd om altijd goed te luisteren en weet zich niet direct raad met deze informatie. Hij neemt een belangrijke beslissing en vraagt of hij dit vertrouwelijk mag bespreken met de facilitator. "Graag", antwoordt Jan, "want er moet iets gebeuren. Het laatste wat ik wil, is dat er weer een ongeval plaatsvindt."

> Maar onderschat het positieve effect van enkel een luisterend oor niet.

Het laatste voorbeeld lijkt misschien in eerste instantie niet direct succesvol, maar onderschat het positieve effect van enkel een luisterend oor niet. Daarnaast is het vertrouwen dat Jan in Peter heeft goed voor diens zelfvertrouwen. Verder zal, afhankelijk van de opvolging en het zoeken naar de oplossing, op termijn nog een succes geboekt kunnen worden, want wat speelt er nu eigenlijk in de ploeg van Jan? Kortom, als Peter niet met Jan had gesproken, zou er waarschijnlijk niets gaan veranderen.

Succesfactoren en valkuilen

Waarin onderscheidt dit proces zich van andere processen? Wat is het verschil met het systeem van geplande inspectie- en observatierondes of audits dat in veel fabrieken wordt gehanteerd?

De succesfactoren van het BLP:

- De heilige graal van het BLP is de manier waarop de opdrachten geformuleerd zijn. De motiverende aspecten[2] zijn hierbij essentieel. De opdrachten geven de manager handvatten en leren hem stap-voor-stap in de praktijk het belang dat hoort bij goed leiderschap, met als doel een goede veiligheidscultuur;
- Dat de manager met de medewerker spreekt en het belang van de juiste naleving benadrukt, zal de medewerker aan het denken zetten;
- Frequente interactie[3] tussen medewerkers en de betrokken managers;
- Voor deelname aan het proces en het starten met de opdrachten is een veiligheidscursus niet noodzakelijk. Zowel de jonge, onervaren manager als de ervaren manager kan direct starten;
- Evaluatie en bijsturing vindt regelmatig plaats op managementniveau. Zowel het proces als de bevindingen van de opdrachten dienen besproken en eventueel bijgestuurd te worden;
- De rol van de facilitator wordt vaak onderschat en mag niet ontbreken bij de succesfactoren. In de werkwijze is toegelicht welke rol de facilitator vervult, maar het is duidelijk dat dit de kennisdrager en de bewaker van het gehele proces is.

---

[2] Motiverende aspecten zoals: waardering, aandacht, complimenten, begrip, betrokken worden, positieve feedback en feedback ter verbetering.

[3] De frequentie waarmee de manager opdrachten uitvoert, moet in verhouding staan tot het aantal medewerkers in de fabriek. Medewerkers moeten regelmatig een contactmoment hebben.

Mogelijke valkuilen BLP:
Vergelijk bovenstaande succesfactoren met veiligheidsprogramma's die gefaald hebben, en u zult het antwoord mogelijk al vinden. Een veiligheidsproces kan verder alleen maar succesvol zijn als de leidinggevenden ook echt bereid zijn de veiligheidscultuur te verbeteren. Als er geen managementcommitment is, zal geen enkel veiligheidsproces slagen.

Vertrouwen is goed, controleren is beter.

Houd tijdens de opdrachten rekening met de volgende factoren:
- Medewerkers zullen proberen om veiligheidsfrustraties te bespreken. Denk aan lastige situaties en werkzaamheden, dingen waar nooit iets aan gedaan wordt enzovoorts;
- Neem geen aapjes mee terug op je schouder. Met andere woorden: draag geen acties die buiten het proces vallen met je mee;
- Controleer en overtuig uzelf ervan dat de informatie die de medewerkers geven correct is. Vertrouwen is goed, controleren is beter;
- De opdrachten mogen niet het karakter hebben van inspecties of audits.

Als er duidelijke tekortkomingen zijn, dienen deze vastgelegd te worden om later met anderen te kunnen bespreken. Is het structureel of dienen zij uitsluitend via het motiveren van de medewerker te verbeteren?

Als laatste wil ik nog kort terugkomen op de veiligheidsideeën en -programma's die een stille dood zijn gestorven. Alleen al het feit dat er is nagedacht over en wordt gewerkt aan veiligheid, verdient een schouderklopje. Vergeet niet: elke kleine bijdrage aan veiligheid is een bijdrage aan het verbeteren van de veiligheidscultuur!

Dankwoord

Graag wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit essay. In de eerste plaats is dat Huub Vergoossen, *the masterchef* en grondlegger van het omschreven veiligheidsproces, wiens kennis over dit proces ik mocht gebruiken en delen. Mijn dank gaat ook uit naar schrijver en filosoof Bas Haring, die door zijn boeiende workshop en boeken mij niet alleen gemotiveerd heeft tot het schrijven van dit essay, maar mij ook heeft laten zien hoe leuk het is om dingen op papier te vereeuwigen.

Bronvermelding

Als bron is gebruik gemaakt van de kennis en praktijkervaring vanuit het verleden. Ik heb jarenlang met Huub Vergoossen gewerkt en zijn ideeën zijn destijds vertaald naar het omschreven veiligheidsproces.
De presentaties VMP en BMP van Huub Vergoossen zijn met zijn goedkeuring geïntegreerd in dit essay.


MEER VEILIGHEID MET
MINDER LEIDERSCHAP
"NIET DE OPERATOR IS VERANTWOORDELIJK
MAAR HET MANAGEMENT..."
HEERLIJK! DIE VRIJHEID! ACH KOM, DOE EENS GEK!
OPERATOR

Peter Schmitz (1964) is de veiligheidsmanager van OCI Nitrogen B.V. en heeft meer dan 25 jaar ervaring in de chemische industrie. In zijn essay omschrijft hij het leiderschap op organisatieniveau dat volgens hem nodig is voor de meest risicovolle (chemische) bedrijven.

Meer veiligheid met minder leiderschap

‘Human rather than technical failures now represent the greatest threat to complex and potentially hazardous systems’

JAMES REASON

Inleiding

‘Veiligheid gaat niet voor alles’ is de titel van een artikel waarin Benno Baksteen, voorzitter van DEGAS , betoogt dat het een misvatting is dat veiligheid aan of uit is.[1] Het is niet de vraag of een activiteit veilig is of niet, maar of een activiteit veilig genoeg is. Daar waar mensen aan het werk zijn, moeten we ons afvragen of we voldoende hebben gedaan om menselijke fouten te voorkomen, maar ook of we voldoende hebben gedaan om er zeker van te zijn dat de mens adequaat reageert op een calamiteit. Het is niet de operator die daarvoor verantwoordelijk is, maar het management dat een goed veiligheidssysteem en -cultuur moet neerzetten.

Hierboven lezen we de kern van het onderliggende essay, waarin we een antwoord zoeken op de vraag waar leiderschap en veiligheid elkaar ontmoeten en versterken. We definiëren allereerst de veiligheid die we willen bereiken. De mens blijkt hierin hoofdverantwoordelijke te zijn, enerzijds vanwege zijn rol als veroorzaker van incidenten, anderzijds doordat hij erger kan voorkomen. De leider opereert aan het hoofd van een organisatie en dat betekent dat we ook naar de organisatie moeten kijken. We zullen daarbij

[1] Baksteen B. (2010). Veiligheid gaat niet voor alles. *NRC Handelsblad, Opinie & Debat*, 24/25 april 2010, 5.

het concept van HRO's, *High Reliability Organisations*, bespreken. Wat zijn dat? Hoe kenmerken ze zich en hoe onderscheiden ze zich van de andere organisaties? Hoe ziet het leiderschap in een HRO eruit? Tot slot gaan we naar de huidige situatie. Waar staat uw organisatie nu? Waar denkt u dat uw organisatie staat? Waar kunnen we beginnen? Het kernwoord is *mindfulness* en dat begint als een *mindset*. Maar er is meer, veel meer.

Veiligheid in perspectief

Veiligheid kent zo veel betekenissen dat we allereerst op zoek gaan naar de betekenis van veiligheid in de context van dit essay. Vooruitlopend op de rol van leiderschap in relatie met veiligheid stellen we de mens daarbij centraal. Tot slot bekijken we veiligheid in een breder perspectief en zien we dat veiligheid niet op zichzelf staat en dat we beter kunnen spreken over het begrip betrouwbaarheid, dat veelomvattender is.

Veiligheid nader gespecificeerd

Groeneweg benoemt twee soorten veiligheid: *persoonlijke* veiligheid, de mate waarin voorkomen wordt dat personen door eigen handelen letsel oplopen en *proces*veiligheid, de mate waarin het bedrijfsproces veilig is voor mens, organisatie en de omgeving. Het is een misverstand dat er een causaal verband of zelfs maar een correlatie bestaat tussen persoonlijke veiligheid en procesveiligheid.[2]

Er is vaak te veel aandacht voor persoonlijke veiligheid (door middel van *lagging indicators*, *audits*, gedragsprogramma's, enz.) en te weinig voor procesveiligheid. Daar waar aandacht is voor *human factors*, wordt zelden gekeken naar aspecten die relevant zijn voor het voorkomen van grote (proces)incidenten. Als voorbeeld benoemt *de Health and Safety Executive* het beoordelen van persoonlijke veiligheid van onderhoudspersoneel (gedrag tijdens het werk) versus het beoordelen van menselijke fouten tijdens onderhoud (kwaliteit van het werk) als bijdrage aan grote, procesgerelateerde incidenten.[3]

Het is immers juist deze procesveiligheid die bij grote incidenten de organisatie grote schade kan berokkenen.

In dit essay spitsen we ons toe op procesveiligheid omdat hier het grootste gevaar van uitgaat. Als we de menselijke rol combineren met procesveiligheid, liggen de gevaren voornamelijk bij bediening van het proces (tijdens alle bedrijfsfasen) en bij het onderhoud van datzelfde proces. Het beoogde leiderschap dient zich rekenschap te geven van deze activiteiten en de daaraan verbonden gevaren en risico's. Het is immers juist deze procesveiligheid die bij grote incidenten de organisatie grote schade kan berokkenen.

Hoe de mens het risico beïnvloedt, lezen we in de volgende paragraaf. Hoe het leiderschap eruit ziet, zullen we in het laatste hoofdstuk bespreken.

De mens als zwakste schakel

Wij zijn allemaal mensen. We maken wel eens een fout, we begrijpen dingen anders dan ze gezegd zijn, we trekken verschillende conclusies, we nemen verkeerde beslissingen, enz. In deze tijd van technologische vooruitgang en ongekende (technische) mogelijkheden willen we nog wel eens denken dat wij, mensen, in hetzelfde tempo mee-evolueren en dat wij tot ongekende prestaties in staat zijn.
In dit licht laten wij de mens dingen doen waar wij geestelijk of lichamelijk niet toe in staat zijn.
We ontwikkelen fabrieken, processen en machines die te weinig rekening houden met onze

---

[2] Groeneweg J. (2010). Vals gevoel voor veiligheid. *Vakblad Arbo*, 11-2010.
[3] Health and Safety Executive (2005). *Inspectors toolkit, Human factors in the management of major accident hazards (draft).*

tekortkomingen. Daarbij gebruiken we procedures, instructies, regels en gedragsprogramma's in een poging eenieders handelen in een vorm te gieten die aan onze wensen en verwachtingen voldoet.[4]

Studies hebben aangetoond dat menselijke fouten in circa negentig procent van de ongelukken een belangrijke bijdrage hebben.[3, 5] Behalve menselijke fouten spelen ook technische en organisatorische factoren een rol bij ongelukken. Toch is de mens niet alleen een oorzaak van incidenten; in het voorkomen van grote incidenten speelt hij een belangrijke rol, ongeacht in hoeverre het proces geautomatiseerd is.
Is de mens aan de ene kant een factor in de oorzaak van een incident door inadequaat handelen, aan de andere kant kan hij door adequaat ingrijpen juist reddend handelen.

> Menselijke fouten ontstaan niet zozeer door verkeerd persoonlijk handelen maar veeleer door het falen van het systeem.

Onderzoeken in de nasleep van een incident leggen de focus vaak op de acties en het gedrag van individuele operators en dan met name op hen die het kortst of het laatst bij het incident betrokken waren.
Reason betoogt dat juist zij door falend management en niet-werkende systemen in zo'n positie terecht zijn gekomen dat zij niet anders konden.[6]
Het is te gemakkelijk om te denken dat menselijke fouten alleen gemaakt worden door onvoorzichtigheid, onoplettendheid, incompetentie of roekeloos overtreden van regels. Menselijke fouten ontstaan niet zozeer door verkeerd persoonlijk handelen maar veeleer door het falen van het systeem. Dat maakt dat het zo belangrijk is dat we het systeem begrijpen. Dat wil zeggen wat het doet, hoe het zou moeten werken en hoe het kan falen.[7]

Hoewel de menselijke factor een belangrijke bijdrage levert aan het beheersen van het risico (zoals blijkt uit onderzoek van grote incidenten), concentreren we ons nog te veel op engineering- en hardware-aspecten.
Een voorbeeld hiervan is de betrouwbaarheid van een alarm terwijl we nauwelijks kijken naar de mens die hierop moet ingrijpen. Als de mens niet op tijd of adequaat handelt op basis van een alarm, faalt dit hele veiligheidskritische systeem. Aandacht voor het handelen van de operator is in deze van identiek belang als een goedwerkend alarm.
Perrow gaat zelfs een stap verder en beargumenteert dat met het inbouwen van meer beveiligingen en alarmen we processen zo complex maken dat ze niet meer te begrijpen zijn en dat fouten onvermijdelijk worden.[8]

Samenvattend kunnen we stellen dat mensen slechts één element zijn in een onderling afhankelijk systeem dat ook bestaat uit hardware (ontworpen en gebouwd door andere mensen), regels en procedures (opgelegd door anderen) en een organisatie (bestaande uit mensen) die het systeem managet.[9]
Vanuit deze optiek is menselijk gedrag een reactie op de andere systeemcomponenten volgens een complexe, misschien wel ondefinieerbare, relatie. We verschillen echter in zoverre van de andere componenten dat wij verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de gevolgen van ons eigen gedrag. En het is aan het management of zij ook anderen deze verantwoordelijkheid willen geven door het aanreiken van de juiste middelen, kennis, bevoegdheden, enz.

---

[4] Step change in safety. *Human factors, How to take the first steps*. ISBN 978-1-905743-16-2.
[5] Groeneweg J. (1994). *Controlling the controllable*. Leiden: DSWO Press.
[6] Reason J. (1990). *Human error*. Cambridge: University Press.
[7] Energy Institute (2008). *Guidance on investigating and analysing human and organisational factors aspects of incidents and accidents*. London: EI.
[8] Perrow Ch. (1999). *Normal Accidents*. Princeton: University Press.
[9] Hale, A. & Glendon, A. (1987). *Individual Behaviour in the Control of Danger*. Amsterdam: Elsevier.

Van veiligheid naar betrouwbaarheid

Organisaties die met succes veiligheid en gezondheid weten te managen, erkennen de relatie ervan met de kern van hun activiteiten.[10] Het human resource- en veiligheid-, gezondheid- en milieubeleid zijn zodanig op elkaar afgestemd dat medewerking en betrokkenheid van het personeel verzekerd is. Ook in financiële budgetten wordt voldoende rekening gehouden met het ontwikkelen en in stand houden van een goede veiligheidssysteem en -cultuur. Dit zijn belangrijke ingrediënten voor een goede prestatie op het gebied van veiligheid en gezondheid. Een veilige werkomgeving kan daarbij wat opleveren: we raken geïnteresseerd in en betrokken bij ons werk en we krijgen een zekere voldoening van ons werk. Arbeidsvreugde zorgt ervoor dat we productiever en efficiënter worden. Verbeteringen op het gebied van veiligheid en gezondheid staan nooit alleen.

En er is meer te winnen als het om veiligheid gaat. Vertrouwen, *goodwill*, geloofwaardigheid, reputatie, *license to operate* zijn belangrijke facetten voor een risicovolle industrietak in een dichtbevolkt land.
De overheid, de omwonenden, de aandeelhouders, het management en de werknemers zijn allemaal gebaat bij een goedlopend, veilig bedrijf.
Maar is veiligheid wel de juiste graadmeter? Is het niet beter om alle eerder genoemde parameters onder de noemer 'betrouwbaarheid' te stoppen? Een betrouwbaar bedrijf beheerst tenslotte zijn risico's, kent zijn gevaren, draagt zorg voor zijn medewerkers, de omgeving en daarmee ook de omwonenden. Een betrouwbaar bedrijf is voorspelbaar en een leverancier waar je op kunt rekenen als het gaat om kwaliteit, leveringszekerheid, betalingszekerheid en ga zo maar door.

Een risicovol bedrijf moet betrouwbaar zijn, op zijn minst op het gebied van veiligheid.

Kortom, een betrouwbaar bedrijf heeft uit zichzelf veiligheid hoog in het vaandel staan. Veiligheid zit intrinsiek verankerd in de term 'betrouwbaarheid', die daarmee een completer beeld lijkt te geven van een bedrijf, dat op alle facetten goed scoort.
In het volgende hoofdstuk zullen we nader ingaan op high reliability-organisaties of bedrijven, waarbij we inzoomen op risicovolle bedrijven, want dat zijn uiteindelijk de bedrijven die we met het kenmerk HRO willen aanduiden. Een risicovol bedrijf moet betrouwbaar zijn, op zijn minst op het gebied van veiligheid.

HRO's, wat zijn dat?

Nadat we in het vorige hoofdstuk al een gereduceerde definitie gegeven hebben van een betrouwbaar bedrijf, zullen we in dit hoofdstuk verder uitweiden over *High Reliability Organisations*, kortweg HRO's.
Hoe onderscheiden ze zich? Hoe kunnen we ze herkennen? Wat doen zij wat anderen niet doen?
We baseren ons hierbij op een baanbrekend concept van Karl Weick en Kathleen Sutcliffe.[11]
Als we een beeld hebben gecreëerd van HRO's, zullen we de vraag moeten beantwoorden welke (soort) bedrijven betrouwbaar moeten zijn. Want heeft het zin om de hoogste vorm van betrouwbaarheid na te streven als de (veiligheids)risico's laag zijn? Welke meetlat gebruiken we en waar leggen we de grens?

Mindfulness

Volgens Weick & Sutcliffe kenmerken HRO's zich door *mindfulness*, dat zich het beste laat vertalen als alertheid of oplettendheid. HRO's zijn op ieder moment en in de gehele organisatie alert. Deze alertheid concentreert zicht op signalen, doorgaans zwak in het begin, die een voorbode kunnen zijn van een onverwachte, gevaarlijke gebeurtenis. Je kunt stellen dat HRO's sterk reageren op zwakke signalen, ongeacht of men weet waar deze zwakke signalen toe leiden. En daarmee is tegelijkertijd gezegd dat HRO's niet foutloos zijn, maar fouten zelfs verwachten. Ze weten wat goed is en wanneer het fout kan gaan.

---

[10] Health and Safety Executive (1997). HSG 65, *Successful health and safety management*.
[11] Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected*. 2e druk. San Francisco: Jossey-Bass.

Het beheersen van risico's begint net als bij elk ander bedrijf met een goede selectie, training, procedures, administratieve controles, enz. Tevens staat een HRO voor dezelfde uitdagingen: toenemende concurrentie, hogere klantverwachtingen, lagere productietijden, hechtere afhankelijkheden, enz. Maar HRO's gaan verder en concentreren zich voortdurend om *mindfulness* te verhogen en de processen eromheen te verbeteren.
Een HRO beseft dat het totaal van alle verwachtingen gemanaged moet worden.

Mindfulness kent vijf principes. In de volgende paragrafen worden de vijf principes belicht en zullen we lezen waarin HRO's zich onderscheiden.

Preoccupation with failure
HRO's zijn altijd op hun hoede, maar zeker als er langere tijd geen (bijna-)incident gebeurd is. Zij zoeken actief naar signalen waar het mis gaat en anticiperen voortdurend op vergissingen. Daarbij hebben ze een goedontwikkeld rapportagesysteem voor (bijna-) incidenten en procesverstoringen. Zij erkennen daarmee dat vroegtijdig ingrijpen erger kan voorkomen.[12]

Onverwachte gebeurtenissen ontstaan veelal op het grensvlak van mens en machine tijdens onderhoud of bediening. Dat betekent dat mensen op de werkvloer de eerste signalen opvangen als er iets mis gaat. Zij hebben doorgaans echter de minste autoriteit en overtuigingskracht. Het management moet dus extra alert zijn op signalen of berichtgeving afkomstig van de werkvloer.
Gevaarherkenning is een belangrijk aspect in het voorkomen, mitigeren en escaleren van grote incidenten. Tijdige gevaarherkenning kan de kans op herstel van de (menselijke) fout in belangrijke mate verhogen en verdient in dit kader enige aandacht.
De volgende vraag die we ons kunnen stellen, is hoe een operator of monteur in het veld tijdig een gevaar zou kunnen herkennen. Glendon, Clarke en McKenna beweren dat de mens signalen selectief ontvangt, dat wil zeggen: we ontvangen datgene dat we verwachten te moeten ontvangen. We zijn als het ware vooraf afgestemd, geprogrammeerd op bepaalde signalen. Dat wat we niet verwachten, pikken we ook zelden op.[13]
Embrey benadrukt dat terugkoppeling vanuit het proces een kritisch aspect is in het herstellen van fouten. De mens is geneigd bewijslast te negeren of zelfs te ontkennen die niet aan zijn verwachtingspatroon voldoet. We spreken hier van tunnelvisie of in Embrey's woorden: *mindset syndrom*.[14]
Het onterecht aanspreken van alarmen, valse alarmen zoals brandmeldingen, maken het ongeloofwaardig dat een *echt* alarm een potentieel gevaar meldt, waardoor we vaak extra bewijs nodig hebben om in actie te komen. Het is kortom belangrijk dat ontwerpers alarmen zo bouwen dat ze op het juiste moment (en niet anders) een melding geven die moet aanzetten tot actie.[13]

> Het bij elkaar brengen van zo veel mogelijk impressies levert een zo compleet mogelijk beeld op, waarop verder kan worden gebouwd.

Reluctance to simplify
Bij het vereenvoudigen van de werkelijkheid kan waardevolle informatie verloren gaan die noodzakelijk kan zijn in het voorkomen of escaleren van (grote) incidenten. Een vroege detectie hangt af van onze zintuiglijke waarnemingen, waarin elke variatie en detail van belang kan zijn. Iedereen ziet, ervaart en interpreteert de

[12] Hopkins A. (2007). The problem of Defining Reliability Organisations. *National research centre for OHS regulation, Working Paper* 51.
[13] Glendon, A., Clarke, S. & McKenna, E. (2006). *Human safety and risk management*. Boca Raton: CRC Press.
[14] Embrey, D. Understanding Human Behaviour and Error. *Human reliability Associates, Dalton, Lancashire, UK*.

wereld op zijn eigen manier. Het bij elkaar brengen van zo veel mogelijk impressies levert een zo compleet mogelijk beeld op, waarop verder kan worden gebouwd.
Als voorbeeld van vereenvoudiging noemen Weick & Sutcliffe een drum met een brandbare vloeistof. Het lijkt zo logisch om te veronderstellen dat een volle drum gevaarlijker is dan een lege, maar het tegendeel is waar. In een lege drum zit vaak voldoende vloeistof om de drum geheel te vullen met een explosieve damp. Er is slechts een vonkje nodig om deze drum te doen exploderen.

Sensitive to operations
HRO's kennen hun processen en weten wat ze moeten doen bij afwijkingen. Het is echter te opportunistisch om te stellen dat ze kunnen anticiperen op alle afwijkende procesvoeringen. Maar het staat vast dat ze goed geïnformeerd zijn over hun processen als geheel, dat ze weten hoe hun processen kunnen falen en dat ze in staat zijn adequaat hierop te reageren.[12] Het delen van elkaars kennis en ervaring, anders dan bij silo-denken, staat hierbij voorop.

Het management speelt een grote rol in het delen van kennis en ervaring. Zo wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan de uitleg van *near misses*, waar men moet waken voor datgene wat (nog) onbekend is, de blinde vlekken of het gebied waar men onbewust en onbekwaam is.
Het management brengt ook voldoende tijd door op de werkvloer, waar operators en monteurs ingewikkelde processen moeten bewaken en tegelijkertijd direct moeten kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen.

Commitment to resilience
Resilience is samen met het volgende kenmerk (*deference to expertise*) een vorm van controle nadat het incident geïnitieerd is. Dat betekent eens te meer dat fouten en afwijkingen tot de realiteit geacht worden en men daar op voorbereid is.
Resilience laat zich het beste vertalen met veerkracht en flexibiliteit en vindt plaats op die momenten waar een systeem of proces doorgaat ondanks vertoonde gebreken. *Resilient*- organisaties passen zich continu aan, gaan door en herstellen. Ze voeren na een incident niet meer regels en maatregelen in, maar meer actie- en responsmogelijkheden. Bovendien weten ze waar de regels vandaan komen, kunnen ze die interpreteren, op waarde schatten en op het juiste moment uitvoeren.
Het afslanken tot een *lean-and-mean*organisatie brengt de hierboven genoemde veerkracht en flexibiliteit in gevaar.

Deference to expertise
Beslissingsbevoegdheid migreert binnen HRO's naar diegenen die over (specifieke) expertise beschikken, ongeacht hun positie binnen de organisatie. Dat kan tijdens normale bedrijfsvoering maar zeker in het geval van een afwijkende situatie. Daarmee kennen HRO's buiten een formele, functionele hiërarchie ook een informele, kennishiërarchie. Problemen (en daarmee kennis en beslissingen) bewegen omhoog en omlaag in de organisatie. Men hecht op zulke momenten meer waarde aan kwalitatieve data, intuïtie, subjectiviteit.
In het spel van een wijzigende hiërarchie worden relaties binnen een organisatie belangrijker dan functies en rollen. De rol van het management hierin is evident: het moet ruimte bieden aan expertise en zorg dragen dat alle competenties in voldoende mate aanwezig zijn om de geloofwaardigheid van een expertise-team op alle momenten te borgen.

HRO's voor welke bedrijven?
Nu we ons een ideaalbeeld hebben gevormd van HRO's, kunnen we ons afvragen bij welke bedrijven we dit concept willen neerleggen. Het ligt voor de hand om dat te doen bij de meest risicovolle bedrijven. Charles Perrow opteert daarbij voor de nucleaire - en chemische industrie aangezien zij grote, intrinsieke gevaren kennen en hoge risico's hebben. De risico's worden enerzijds gevormd doordat de (deel)processen aan elkaar gekoppeld zijn (*tightly coupled systems*) en anderzijds doordat ze ingewikkeld en niet-lineair zijn, feedbackloops hebben en deels verborgen componenten herbergen (interactive complexity).[8]

Met de nucleaire - en (petro)chemische industrie voorop kunnen we de selectie van Perrow verder uitbreiden. Daar waar sprake is van gekoppelde en complexe processen, waaronder ziekenhuizen en de transportsector, is snelle invoering van *mindfulness* en het opbouwen van een HRO geboden. We moeten nochtans selectief zijn in onze keuzes: zo verdient het sterke aanbeveling om risicovolle bedrijfsprocessen, zoals innovatie en ontwikkeling, zoveel mogelijk buiten de primaire processen van de HRO te ontwikkelen alvorens deze te integreren.

In het volgende hoofdstuk lezen we hoe met de invoering van *mindfulness* een begin kan worden gemaakt en welke rol leiderschap in (het opbouwen van) een HRO kan spelen.

Leiderschap in een HRO

Leiderschap is iets persoonlijks; iedereen heeft zo zijn eigen stijl. De een is directief, de ander meer coachend, een vraagbaak en liever op afstand. Leidinggeven is iets dat je leuk moet vinden en waar je in moet groeien. Je bent lid van een team en niet zo maar één, je staat bovenaan. Dat schept verwachtingen naar jou als leidinggever, terwijl je die ook hebt naar jouw team. En daarbij maakt het niet uit of je in een HRO werkt of niet. Maar zoals we in het vorige hoofdstuk hebben kunnen lezen, stelt een HRO wel specifieke eisen aan het team, die samengevat kunnen worden onder de competentie van *mindfulness*. Voordat we naar de rol van de leider kijken, zullen we eerst moeten weten in wat voor team of organisatie hij of zij opereert. Dat doen we wederom met Weick & Sutcliffe.[11]

De organisatie

Om de rol van de leider in een HRO vast te stellen, zullen we eerst naar de organisatie moeten kijken in hoeverre *mindfulness* geïnternaliseerd is. Weick & Sutcliffe geven ons hiervoor drie (korte) vragenlijsten, die elk door een teamleider, een medewerker, een team en/of de organisatie als geheel kunnen worden ingevuld.
Een tweede serie vragenlijsten betreft een aantal gebundelde vragen over de vijf elementen van *mindfulness*. Ook deze vragenlijsten kunnen door de gehele organisatie en/of delen ervan worden ingevuld. Op basis van deze vijf vragenlijsten kan men zien aan welk(e) element(en) men als team of organisatie moet werken. Om deze beoordeling nog een stapje verder te brengen, stellen Weick & Sutcliffe daarnaast voor om (als leidinggever) de invullijsten van anderen te voorspellen en vervolgens het resultaat te vergelijken.

> Operators en monteurs dienen met wantrouwen naar het proces te kijken en zich te overtuigen dat het veilig is.

Kleine winsten

Het kan zijn dat de onderzochte organisatie nog ver weg is van een HRO. Er is dan nog veel werk te verzetten, maar dat betekent niet dat er al niet begonnen kan worden. Weick & Sutcliffe doen een aantal suggesties die zij ‘kleine winsten’ noemen, laaghangend fruit. We laten er een paar de revue passeren en nemen telkens mee wat de leidinggever hierin kan doen.

- **Creëer een ‘foutvriendelijke’ leeromgeving**
  Bespreek daar waar mogelijk fouten en opgedane ervaringen tijdens meetings en in teams. Hiermee ontstaat een klimaat van openheid waar iedereen zijn kennis en ervaring durft te delen. Het voorkomt zuilvorming, verhoogt het algemeen kennisniveau en vergroot de effectiviteit van expertiseteams.

- **Informeer en vraag door**
  Moedig mensen aan om te zeggen wat ze gezien hebben of wat ze vinden. Vraag of men ongewone of afwijkende situaties heeft gezien, ongeacht hoe klein. Ga na wat ze zouden kunnen hebben gemist, ook als het ondenkbaar lijkt. Verzamel deze informatie, verspreid het, moedig discussies en verder onderzoek aan en houd de vinger aan de pols. Kom er desnoods een dag later op terug.

- **Ontwikkel sceptici**
  Trek werkwijzen, procedures, onderzoeken, procesinformatie, enz. in twijfel. Sceptici bekijken zaken van een andere kant, hebben misschien een andere mening of inzicht of zien andere nuances. Operators en monteurs dienen met wantrouwen naar het proces te kijken en zich te overtuigen dat het veilig is.

- **Ben flexibel in beslissingsbevoegdheid**
  Ga er niet vanuit dat de expertise aan de top te vinden is, maar ergens lager in de hiërarchie. Leg de beslissingsbevoegdheid bij diegenen met de juiste expertise. Dit versnelt de responstijd en reduceert de effecten.

- **Weet waar de grootste risico's zitten**
  Stel vast wat de meest risicovolle procesdelen zijn, die scherper in de gaten gehouden dienen te worden. Maak voor de analyse van de risicovolle procesdelen gebruik van vier vragen, in de volgende volgorde:
  1. Wat moet er goed gaan?
  2. Wat kan er verkeerd gaan?
  3. Hoe kan het verkeerd gaan?
  4. Wat is er al eens fout gegaan?

Leiderschap
In de vorige hoofdstukken hebben we kunnen lezen hoe belangrijk het is om verbonden te zijn met diegenen die het 'echte' werk uitvoeren, de gevaren van het proces te kennen, te weten waar de mens-machineinterface (veiligheids)kritisch is, alert te zijn op signalen vanuit het veld, continu in de gaten te hebben wat er speelt en er vervolgens naar te handelen. De schil die de leider om zich heen bouwt, noemen we cultuur en in de context van dit essay 'veiligheidscultuur'. Die kunnen we opdelen in twee onderdelen: iets dat een organisatie is (bezieling, gedrag, waarden) en iets dat een organisatie heeft (werkafspraken, richtlijnen).[11] Veiligheidscultuur valt onder verantwoordelijkheid van het management en die zal aan beide onderdelen in voldoende mate aandacht dienen te schenken.

Want ook hier geldt het motto dat vertrouwen goed is, maar controleren beter - en dan niet op papier, maar in de praktijk.

De belangrijkste vraag die een leider in een HRO zich continu dient te stellen is of hij of zij (en zijn/haar organisatie) in staat is om op elk moment een onverwachte gebeurtenis te voorkomen dan wel de gevolgen ervan te reduceren. En des te groter de intrinsieke gevaren van het proces, des te belangrijker deze vraag is. Alleen vertrouwen op een veiligheidsbeheerssysteem, dat vaak als een papieren tijger wordt gezien, is ontoereikend. Want ook hier geldt het motto dat vertrouwen goed is, maar controleren beter - en dan niet op papier, maar in de praktijk. Dat is precies wat Frans Scheeren van OCI Nitrogen, *plantmanager of the year* 2014, in zijn column 'De meester en de gezel' betoogde: we kunnen vertrouwen hebben in goed vakmanschap, echter het is beter dit door toezicht ter plaatse te bevestigen.

Conclusie

Leiderschap en veiligheid ontmoeten elkaar in het HRO-concept. Als we ons daaraan conformeren, is de definitie van veiligheid niet meer zo belangrijk. Dat we daar toch richting aan hebben proberen te geven, is omdat niet alle bedrijven of takken van industrie als een HRO zouden hoeven te functioneren. Met de nucleaire en (petro)chemische industrie voorop kunnen andere volgen.

De kern van HRO zit 'm in de competentie *mindfulness*. Het is een proces van lange adem, waarmee alvast kan worden begonnen met 'kleine winsten'. Maar laten we ook een aantal startvoorwaarden niet vergeten: er moet sprake zijn van een goedlopend proces, een goed veiligheidsontwerp, voldoende vakmanschap, kennis en expertise en een goed opgebouwde organisatie met zijn werkafspraken en procedures.

De overgang naar een HRO kan een management alleen doen als zij ervan overtuigd is, dat de organisatie beter functioneert met een goede veiligheidscultuur en daarmee in hoge mate betrouwbaar en voorspelbaar is. De overtuiging dient er te zijn dat dit beleid op lange termijn meer oplevert dan puur op kortetermijnresultaat te sturen. Niet de kortetermijnwinst, maar het langetermijndenken dient de boventoon te voeren. Alleen zo kan de ommezwaai naar een HRO succesvol zijn.

Als we daarin slagen, krijgt de (petro)chemische industrie het vertrouwen terug dat zij, volgens Wilma Mansveld, verdient.[15] Met het project Veiligheid Voorop zijn we de goede weg ingeslagen, met de invoering van HRO's kunnen we een nieuwe, grote verbeterslag maken.

[15] Znidarsic I. (2014). Risico's accepteren hangt samen met vertrouwen. *Chemie Magazine, juni 2014*, 16-19.


DE BIOLOGISCHE
KIJK OP VEILIGHEID EN
LEIDERSCHAP...
"GROTERE BETROKKENHEID VAN DE
LEDEN VAN DE GROEP LEIDT TOT
MEER VEILIGHEID..."
ZO IS HET MAAR NET!
DIERENTUIN
AARG..

Biologiedocent **Daniel Seesink** (1972) richtte in 2013 Bewust Zoo! op. Daarin bundelde hij zijn onderwijservaring met zijn daarna in het bedrijfsleven opgedane kennis van verkoopgerichte communicatie. Als spreker-docent leert hij (zelfstandig) professionals hoe zij via een *biologische kijk op communicatie* meer kunnen halen uit hun persoonlijke communicatie met klanten en collega's.

De biologische kijk op veiligheid en leiderschap

Inleiding

Toen ik door veiligheidskundige en collega-ondernemer Marianne Mulder werd gewezen op het congres van de NVVK (Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskunde) in maart 2015, raakte ik bijzonder geïnteresseerd door het onderwerp veiligheid in relatie tot leiderschap. Terwijl ik een abstract schreef over veiligheid en gedrag om op de agenda van dit grote landelijke vakcongres te komen, zag ik steeds meer verbanden tussen mijn vakgebied - namelijk de biologie van gedrag - en het vakgebied van veiligheidskunde. Zo stuitte ik in mijn zoektocht naar meer informatie op de essaywedstrijd van het ministerie van Infrastructuur en Milieu in het kader van het project Veiligheid Voorop. Een uitgelezen kans om te laten zien welke logische verbanden er in mijn ogen zijn tussen veiligheidskunde en mijn onderwerp: de biologie van gedrag.

Maar hoe komt het dat de twee vakgebieden zo goed op elkaar aansluiten? De rol die de factor gedrag speelt in de geschiedenis van de veiligheidskunde werd mij onlangs duidelijk gemaakt door professor Genserik Reniers, hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Leuven, Universiteit van Antwerpen en de TU Delft. Hij liet zien dat sinds de jaren zestig de focus binnen de definitie van veiligheid verschoven is van de technische kant naar de menselijke kant. Aspecten als cultuur binnen bedrijven en de verschillende bedrijfssectoren krijgen steeds meer aandacht. In de eerste decennia van de 21e eeuw komt het begrip gedrag steeds vaker ter sprake. Onder andere binnen modellen als *The Egg Model of Safety Culture* zijn psychologische aspecten, human factors en cultuur opgenomen als onderdeel van het geheel aan aspecten dat een rol speelt binnen het creëren en in stand houden van veiligheid.

In dit essay geef ik een biologische kijk op het onderwerp veiligheid en leiderschap. Dit doe ik als ervaren biologiedocent. Tegelijk geef ik daarmee een frisse kijk op leiderschap in het bedrijfsleven. In verschillende bedrijven heb ik na mijn onderwijscarrière gezien hoe regelgeving en het menselijk gevoel van verantwoordelijkheid met elkaar kunnen strijden. Mogelijk zelfs de veiligheid in gevaar kunnen brengen.

Duidelijk leiderschap was ook in die bedrijven van belang om controle over processen te kunnen behouden. De veiligheid werd op die manier gewaarborgd.

In mijn huidige werk als zelfstandig spreker-docent bij Bewust Zoo! geef ik biologieles aan bedrijven. Daarbij laat ik de parallellen zien tussen ons gedrag en dat van mensapen. Ik zal in dit essay verschillende vormen van organisatie en leiderschap bij de grote mensapen gebruiken om het belang van een heldere organisatiestructuur en herkenbaar leiderschap te belichten.

Een kleine kanttekening: bovenstaande doet u waarschijnlijk vermoeden dat mijn ervaring in de (petro) chemische sector nihil is. Ik kan niet anders zeggen dan: dat klopt. Desondanks ben ik ervan overtuigd dat mijn biologische kijk op veiligheid en leiderschap een belangrijke en zeer relevante bijdrage zal leveren aan het proces van bewustwording dat ten grondslag ligt aan begrijpen en beheersen en daarmee aan het kunnen nemen van welke verantwoordelijkheid dan ook binnen de chemische industrie.
Het gaat tenslotte om mensen bij wie gedrag biologisch gezien op dezelfde manier wordt aangestuurd. Ik daag u uit na het lezen van dit essay zelf met een biologische kijk op gedrag de veiligheid binnen uw bedrijf te vergroten en te borgen.

Ik wens u veel leesplezier en nieuwe inzichten toe.

Daniel Seesink, 10 augustus 2014

Veiligheid en Leiderschap

Allereerst vroeg ik mij af wat nu precies kan worden verstaan onder veiligheid en leiderschap. Een korte zoektocht in de Dikke van Dale leverde deze resultaten op:

> vei-lig (bijvoeglijk naamwoord, bijwoord); 1. vrij van gevaar, 2. beschermd tegen gevaar
> vei-lig-heid (de; v); 1. het veilig zijn: *iets in veiligheid brengen*
> lei-der-schap (het; o); 1. het leider-zijn, 2. de gezamenlijke leiders

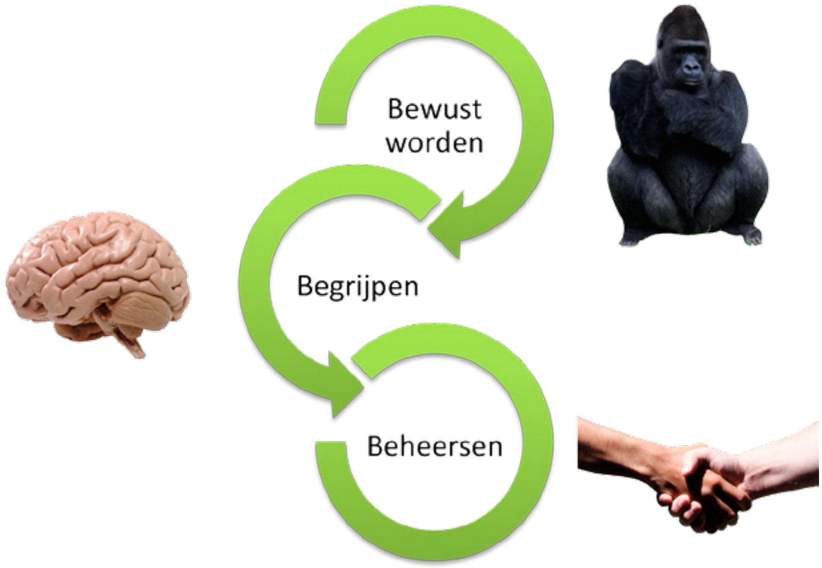
Daarmee weten we nu hoe de begrippen zijn omschreven in het woordenboek. De betekenis daarvan voor de praktijk binnen de chemische industrie blijkt hieruit nog niet direct, maar deze zal in de loop van dit schrijven duidelijk worden.
De logische vervolgvraag is: hoe wordt het begrip veiligheid omschreven en gehanteerd in de professionele werkomgeving? De vakgroep veiligheidskunde van de TU Delft zegt er op hun website het volgende over:

> '.... het bewust nemen van aanvaardbare risico's' of 'de mate waarin wordt voorkomen dat de beschikbaarheid van handelen (door de mens) en middelen (door de techniek) wordt aangetast.'

Professor Van Gelder (Veiligheidskunde, TU Delft) benadrukt dat wanneer er wordt gesproken over veiligheid (*safety*) er altijd sprake is van niet-intentioneel falen. Anders gezegd: er is geen opzet of kwaadwilligheid in het spel. Dit is een belangrijke toevoeging aangezien deze iets zegt over de rol van het menselijk gedrag. Gedrag leidt dus soms tot onveilige situaties, maar het is daarbij niet de bedoeling of opzet om die onveilige situaties te laten ontstaan. Maar welk gedrag is hierin dan vooral bepalend? En op welke manier speelt leiderschap hierin een rol? Dit zijn mooie aanknopingspunten voor de hierna te geven biologische kijk op veiligheid en leiderschap.

Leren van apen

Wat kunnen wij leren van apen op het gebied van veiligheid en leiderschap? Meer dan u op het eerste gezicht misschien denkt. Sinds de jaren zestig is door onderzoekers als Jane Goodall en Frans de Waal veel meer bekend geworden over hoe apen, in het bijzonder chimpansees, samenleven. Dr. Jane Goodall heeft haar hele leven in het teken gesteld van onderzoek naar chimpansees. In het reservaat van Gombe (Tanzania) bestudeerde zij de dieren in hun natuurlijke leefomgeving. Door haar ongedwongen aanpak kon zij heel dicht bij de apen komen en werd zij uiteindelijk een van hen. Zo ontdekte en beschreef Jane als eerste dat chimpansees gebruik maakten van werktuigen. Zij bleken in staat om een takje te ontdoen van bladeren en dit in een mierenhoop te steken. De mieren kropen op de stok, de aap haalde de stok uit de mierenhoop en at de mieren van de stok af. In die tijd was dit een zeer betekenisvolle ontdekking. Mensen dachten tot dan, dat zij de enige waren die de intelligentie hadden om werktuigen te maken en te gebruiken. Inmiddels weten we dat chimpansees naast takjes ook stenen als werktuig gebruiken om bijvoorbeeld noten te kraken. In de jaren na de ontdekking van Jane Goodall is door observatie in het wild veel meer bekend geworden. Dat heeft de afstand tussen mens en aap kleiner gemaakt.



Vooral op sociaal gebied heeft uitgebreid onderzoek laten zien dat chimpansees complexe samenlevingsstructuren kennen, zoals wij mensen die ook kennen. Gedragsbioloog Frans de Waal, directeur binnen het Yerkes National Primate Research Center in Atlanta (USA), deed begin jaren zeventig onderzoek naar de eerste en grootste chimpanseekolonie in gevangenschap. In het toenmalige Burgers' Dierenpark in Arnhem waren rond dertig chimpansees in een groep bij elkaar geplaatst. Zij beschikten (en beschikken nog steeds) over een groot eiland met een gracht er omheen. De apen kunnen niet zwemmen, dus de gracht dient als natuurlijke barrière. Naast het buitenverblijf was er een ruim binnenverblijf. Een unieke kans om het sociale gedrag van deze dieren te bestuderen. Zo ontdekte Frans de Waal dat chimpansees politiek bedrijven om hun positie binnen de groep te veroveren en/of te behouden. Vooral de strijd om het leiderschap door de opgroeiende mannen is een fascinerend schouwspel. Zo zijn er apen die hun plek als leider (alfa-man) veroveren door agressie en onderdrukking van andere apen. Er zijn ook mannen die bondgenoten zoeken en op een meer vredelievende manier hun leiderschap willen verdienen. De praktijk wijst uit dat die laatste groep vaak langer de macht behouden. Zij weten dus hoe je politiek bedrijft. Echter, wanneer de alfa-man zijn taken als leider verzaakt, kan het snel afgelopen zijn met zijn leiderschap. Dan maakt het niet uit hoe je aan de macht gekomen bent.

Een experiment
Een illustratief voorbeeld deed zich voor tijdens het eerder genoemde onderzoek in het toenmalige Burgers' Dierenpark, het huidige Burgers' Zoo. In een experiment binnen dat onderzoek, uitgevoerd door de Nederlandse gedragsbiologen professor Jan van Hooff (telg uit de familie Burgers/Van Hooff die Burgers' Zoo heeft opgericht) en de eerder genoemde Frans de Waal werden de apen geconfronteerd met een nepleeuw. In de film *Chimps onder elkaar* van Bert Haanstra is dit experiment opgenomen. Het volgende was in scène gezet. Aan de overkant van de eerder genoemde gracht rondom het chimp-eiland was een op een echte leeuw gelijkende nepleeuw geplaatst. Deze leeuw kon bewegen en via een luidspreker kwam er ook nog geluid uit. De vraag was hoe de chimpansees zouden reageren op deze 'indringer'.
In de film is mooi te zien wat er gebeurde. De volwassen mannetjes, inclusief de alfa-man deden aanvankelijk niets en lieten de vrouwtjes en jonge mannetjes de aanval inzetten. Dit ging gepaard met de nodige angstkreten en luid geschreeuw. Vanuit zijn rol als leider werd verwacht dat de alfa-man het voortouw zou nemen om zijn groep te beschermen tegen de leeuw. Niets bleek in dit geval minder waar. De mannetjes hebben hun houding in de weken na het experiment ernstig moeten bezuren. De vrouwtjes waren diep teleurgesteld (althans: zo interpreteren wij mensen dat) en hebben de oudere mannen er flink van langs gegeven.
Wat hieruit blijkt is dat het nemen van verantwoordelijkheid een belangrijke taak van de leidinggevende is. De voorbeeldfunctie die daarvan uitgaat vormt een belangrijk onderdeel van het functioneren van de groep als geheel. De leider is, met andere woorden, pas een leider als de groep vindt dat hij zijn leidinggevende taken op een goede manier invulling geeft. Doet hij dat niet, dan is zijn leiderschap niet veel waard en wordt bovendien de veiligheid van de groep als geheel in gevaar gebracht.
In het beschreven experiment is moeilijk te bepalen of de houding van met name de alfa-man intentioneel was of niet. Laten we van het positieve uitgaan: als de houding niet intentioneel was, heeft dat voor het effect op het gedrag van de andere leden van de groep geen verschil gemaakt. De leider was zijn gezag een tijdje kwijt.

> Met name mensapen als gorilla, chimpansee, bonobo en orang oetan laten ons zien op welke manier wij effectief met elkaar kunnen samenwerken.

Overeenkomsten
Uit alle onderzoeken die in de afgelopen decennia van deze en de vorige eeuw zijn gedaan, blijkt dat wij mensen grote overeenkomsten met mensapen, zoals de chimpansee, vertonen. Wanneer we kijken naar het DNA komen chimpansees en mensen meer met elkaar overeen dan chimpansees en gorilla's onderling overeenkomen. Overeenkomsten zijn er ook in gedrag. Wie onlangs nog in een dierentuin naar de apen heeft gekeken, zal het weten: herkenbaar gedrag roept onherroepelijk een lach op. Dit heeft deels te maken met het feit dat apen, net als mensen, verschillende omgangsvormen, leiderschapsstijlen en organisatiestructuren kennen. Deze helpen de apen om in een sociale groep met elkaar te kunnen samenleven en samenwerken. Dit geeft en versterkt onderling vertrouwen, waardoor alle dieren binnen de groep zich veilig kunnen voelen. Met name mensapen als gorilla, chimpansee, bonobo en orang oetan laten ons zien op welke manier wij effectief met elkaar kunnen samenwerken.

Zo gaat het ook op de werkvloer. Om structuur in een bedrijf aan te brengen is altijd sprake van een hiërarchie, waarin leidinggevenden zijn aangewezen om met een zekere verantwoordelijkheid delen van het bedrijf te leiden. Wanneer de aangewezen persoon zijn verantwoordelijkheid neemt, is de kans groot dat de leden van zijn groep dit ook zullen doen. Goed voorbeeld doet tenslotte volgen. Wanneer de leidinggevende zijn verantwoordelijkheid niet neemt en 'afschuift' op zijn medewerkers, dan ontstaat vrij

snel wrijving en is de eenheid in de groep snel verdwenen. Het is in zo'n geval belangrijk om elkaar aan te spreken op het niet nemen van verantwoordelijkheid in het belang van de veiligheid van de groep of misschien wel het hele bedrijf. Net als bij de apen is het dus van belang te realiseren dat de groep het leiderschap wel moet accepteren, wil het effectief werken. Wanneer de hoofdverantwoordelijke laat zien dat het elkaar aanspreken op gedrag normaal is en bijdraagt aan ieders veiligheid, dan zal dit sneller door de leden van de groep worden overgenomen.
Soms gaat het iemand aanspreken op onveilig gedrag gepaard met zogenaamd sociaal negatief gedrag in de vorm van pesten of plagen van degene die de ander aansprak. Bij volwassen chimpansees kan dit gedrag tot doel hebben de hogere positie 'aan te vallen'. Opvallend genoeg kan pestgedrag ook ontstaan uit onzekerheidsvermijding. De pestende chimpansee wil in dat geval zekerheid over hoe de ander reageert op zijn gedrag. Hoe wisselender de reactie van een individu, des te langer het pesten aanhoudt. Het is dus van belang om consequent op dergelijk gedrag te reageren. Om controle te kunnen houden, dienen agressieve reacties te worden voorkomen. Naarmate de betrokkenheid van de leden van de groep groter is, zal de veiligheid binnen de groep toenemen en dit sociaal negatieve gedrag minder snel en minder vaak voorkomen. Een betrokken leiderschapsstijl zal hiertoe zeker bijdragen.

Hoe deze leiders te vinden zijn, is een vraag die niet 1-2-3 beantwoord kan worden in het bestek van dit essay. Als u wilt, leg ik u dat graag op een ander moment verder uit. Wat ik er nu wel over kan zeggen is dat biologisch gezien de stijlen van mensen, waarin zij bij voorkeur communiceren, zijn te herleiden naar de oorsprong van waar ons gedrag vandaan komt: de hersenen. Functioneel MRI-onderzoek van onze hersenen heeft aangetoond dat ons gedrag voorspelbaar is. Dit zou dan betekenen dat ook voorspelbaar is op welke manier de door ons gekozen leiders zullen reageren in situaties waarbij dat van hen mag worden verwacht. Dat is een interessante gedachte. Vindt u ook niet?
Professor Victor Lamme (hoogleraar cognitieve neurowetenschappen aan de UvA) gaat zelfs nog een stap verder en stelt dat de vrije wil niet bestaat. Omdat het ondoenlijk is iedereen aan zijn onderzoeken te laten deelnemen, zullen we alternatieve en van deze onderzoeken afgeleide methoden moeten hanteren om erachter te komen welke stijl bij de mensen binnen uw bedrijf past. Wat goed is om te weten, is dat het begrijpen van de oorsprong van ons gedrag in de hersenen en het leren beheersen van technieken om met de verschillende stijlen om te gaan, binnen handbereik ligt.

Veiligheid en gedrag bij mensen

Ik ga op een zekere dag naar de Audi-dealer. Ik spreek de meest aansprekende verkoper aan en vraag hem naar de brochure van de begeerlijke Audi A4. De plaatjes zijn natuurlijk erg mooi afgedrukt in de glossy brochure. De standaarduitrusting is behoorlijk compleet. Lederen stuurwiel, bluetooth, airco en elektrische ramen. En oh ja, natuurlijk ook prettigzittende stoelen en een ruime kofferbak. Komen we bij de technische opties. Een indrukwekkende lijst van systemen die de stabiliteit en controleerbaarheid van de auto zo groot mogelijk maken. Gordels vast, daar gaan we: ABS, ASR, ESP, EDS, EBV, MSR.
De vraag die ik mij stel, is de volgende: wat doen deze veilige opties met mijn rijgedrag? Ik heb wel een idee. Misschien herkent u het? Toen een vriend van mij een nieuwe auto van de zaak kreeg, waarin een groot deel van deze opties aanwezig was, wilde hij mij wel even laten zien wat er zou gebeuren als deze systemen in werking zouden treden. Dus: ietsje harder door de bocht om het ESP zijn werk te laten doen. En nog een keer. Alleen raakte hij in zijn enthousiasme wel even de stoeprand. Een korte schrikreactie en het gevaar was weer geweken. Maar het had ook minder goed kunnen aflopen. Het idee dat de auto veilig is, lijkt voor sommigen een excuus om zelf minder goed op te letten. We leggen als het ware de verantwoordelijkheid bij de (overigens ook door mensen ontwikkelde) technische veiligheidssystemen. Biologisch gezien paste de overmoedigheid wel enigszins bij de persoonlijke en zoals hiervoor beschreven, door de hersenen bepaalde voorkeursstijl van de betreffende vriend. Ik kon het hem niet kwalijk nemen. Sterker nog: ik had het kunnen weten.

Snelheidsverschil

Een ander aspect dat naar mijn mening een belangrijke rol speelt in veiligheid is de vraag in hoeverre wij elkaar en de technische ontwikkelingen kunnen volgen. Systemen die worden bedacht, moeten door de gebruikers niet alleen op de juiste manier worden ingeschat en gebruikt. Die gebruikers zullen hun gedrag voldoende snel moeten kunnen aanpassen aan het omgaan met nieuwe systemen. Dit voorkomt dat zij verantwoordelijk worden voor schade als gevolg van onjuist gebruik van de systemen. Hetzelfde geldt uiteraard voor het omgaan met nieuwe regels. Ook hierbij speelt een rol welke gedragsstijl een medewerker heeft. Er zullen altijd mensen zijn die veranderingen direct omarmen, maar ook mensen die liever bij het oude blijven en langer de tijd nodig hebben om met de veranderingen mee te gaan.

Een metafoor

Vergelijk het met een trein: die bestaat uit verschillende wagons en een locomotief om het geheel in beweging te brengen. De wagons zullen volgen, omdat zij verbonden zijn aan de locomotief en elkaar. Slaat een wagon op de rem, dan zal deze de hele trein afremmen. De vergelijking met een groep medewerkers binnen een bedrijf zal u niet ontgaan zijn. De kunst is het nu om te erkennen en herkennen dat de mensen die de rem erop gooien dit niet persé doen om een proces te frustreren, maar bijvoorbeeld om de organisatie te wijzen op de mogelijke bezwaren om een bepaalde kant op te gaan. Dit gedrag past prima binnen een van de gedragsstijlen die we uit het hersenonderzoek hebben afgeleid. Wanneer zij voldoende met argumenten kunnen worden overtuigd van het nut, dan zullen zij de trein rustig verder laten rijden. De veranderingen kunnen daardoor alsnog plaatsvinden. De kunst is daarom om binnen de groep optimaal gebruik te maken van de kwaliteiten van de leden van die groep. Dit kan alleen als de leider van de groep deze kwaliteiten erkent en herkent. Dat gebeurt bij apen niet anders. Ook daar worden de kwaliteiten van de individuele leden van de groep zo goed mogelijk benut.

> “Het zijn niet de sterkste of de meest intelligente soorten die overleven, maar degene die het best kunnen omgaan met veranderingen”.

Regels

Regels worden bepaald door mensen. Vaak zijn dat mensen die op basis van wetenschappelijk onderzoek en daarmee op basis van gemiddelde uitkomsten bedenken hoe de werkvloer veilig kan worden. Ontbreekt het onderzoek, dan worden ervaringen uit het verleden gebruikt om tot nieuwe inzichten en regelgeving te komen. Kijk bijvoorbeeld naar de ‘Moerdijkbrand’ bij Chemie-Pack. Wat daar geleerd is over veiligheid heeft in de jaren na de brand gezorgd voor snellere en betere actie en communicatie door de betrokken instanties. Hierdoor is bijvoorbeeld de communicatie en hulpverlening rondom de Shell-explosie in 2014 veel soepeler verlopen. Het is niet voor niets dat er spreekwoorden en gezegden bestaan als ‘een ezel stoot zich in het gemeen niet twee keer aan dezelfde steen’ en ‘al doende leert men’.
Mensen zijn van nature geneigd te leren van ervaringen en deze te gebruiken om bij een volgende gelegenheid dezelfde ‘fouten’ niet nog eens te maken. De daarvoor benodigde informatie wordt in onze hersenen opgeslagen en bepaalt vanaf dat moment mede ons gedrag in de toekomst. De wereldberoemde bioloog Charles Darwin (1809-1882) verwoordde het als volgt: “het zijn niet de sterkste of de meest intelligente soorten die overleven, maar degene die het best kunnen omgaan met veranderingen”. Vrij door mij vertaald: die het best in staat zijn te leren van het verleden.
Veranderingen zijn alom. Die houden wij niet tegen. Incidenten of bijna-ongelukken zullen er ook altijd zijn. Wat wij als mensen kunnen doen, is leren van die ervaringen en zorgen dat de kans erop in de toekomst kleiner zal zijn. Binnen bedrijven zullen deze ervaringen daarom altijd leiden tot heroverweging en waar nodig verscherping van de bestaande regels.

In de afgelopen decennia zijn dergelijke ontwikkelingen duidelijk merkbaar. Denk nog even terug aan de optielijst bij de Audi-dealer. De meeste van de genoemde veiligheidssystemen zijn tegenwoordig verplicht in een auto aanwezig. Ik kan mij daarom nauwelijks nog voorstellen dat ik dertig jaar geleden als kind op vakantie ging en met mijn twee zussen op mijn knieën op de achterbank zat, zodat we met de hoedenplank als tafel konden spelen of tekenen. Dat is nu echt ondenkbaar. We zijn wel al die jaren - dat wij op deze manier naar Zwitserland reden - veilig aangekomen. De veiligheid van ons gezin lag in handen van vader achter het stuur en de stuurmanskunsten van de automobilisten om ons heen. Het is daarom wat mij betreft zeer de vraag of alle regels persé leiden tot veiliger gedrag. Met logisch denken en een gezond gevoel voor verantwoordelijkheid komen we waarschijnlijk toch het verst. Bovendien is de biologische diversiteit in de uiting van gedrag bij mensen niet in regels te vatten.

Wanneer veiligheid in het geding is en de leider neemt niet als eerste de benodigde maatregelen, dan wordt zijn rol als leider ondermijnd.

Leiderschap bij mensen

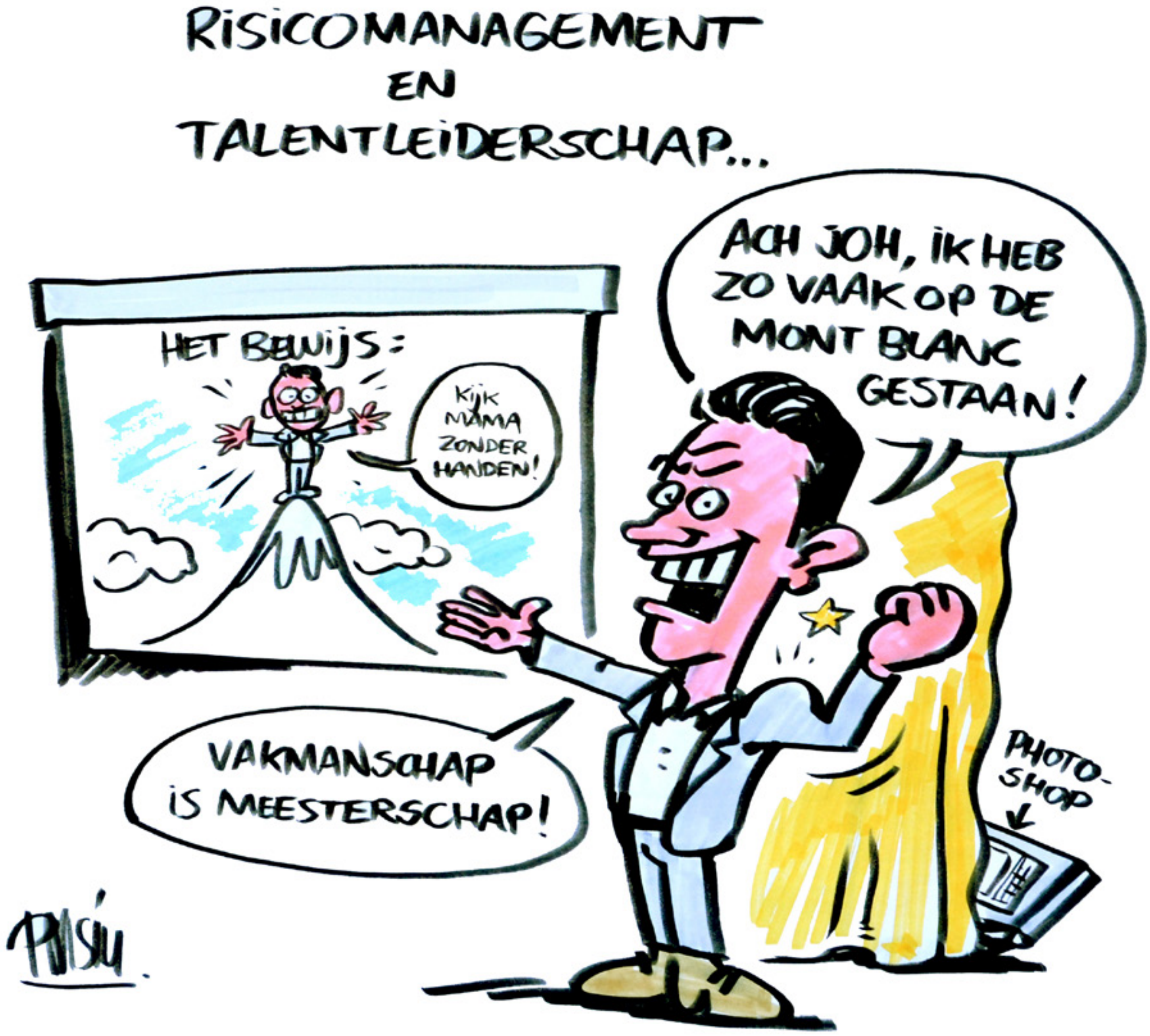
Tot slot wil ik graag nog een mooi praktijkvoorbeeld laten zien over leiderschap bij mensen. Zet een willekeurige groep mensen bij elkaar en kijk wat er gebeurt. Wie neemt welke rol op zich? Het lijkt vanzelfsprekend dat bepaalde personen altijd dezelfde rol zullen krijgen of opeisen, ongeacht in welke samenstelling zij zich bevinden. Niets is minder waar. Het blijkt in de praktijk dat de rol die iemand op zich neemt relatief is aan de rol die anderen innemen. Zet vier mensen met een afwachtende houding bij elkaar en je zult zien dat op enig moment er een van de vier opstaat en de anderen zal aanspreken op hun gedrag. Dit kan leiderschap worden genoemd. Wanneer iemand anders eerder dan deze persoon het voortouw had genomen, dan was degene die opstond afwachtend gebleven. De rol die iemand aanneemt binnen een groep kan dus worden beïnvloed door de houding en het gedrag van de anderen binnen diezelfde groep.

Dit kan op de werkvloer betekenen dat de medewerker die de rol van leider heeft op basis van zijn functie binnen het bedrijf in werkelijkheid niet de leider hoeft te zijn. En daar zit nu meteen de zogenaamde crux. Wanneer veiligheid in het geding is en de leider neemt niet als eerste de benodigde maatregelen, dan wordt zijn rol als leider ondermijnd. Is dat niet het werkelijke gevaar voor de veiligheid van medewerkers op de werkvloer?

Oordeel zelf, maar ik denk van wel.

Geraadpleegde literatuur

- (OVV), I.O. (2011 (augustus)). *Brand Chemie-Pack Moerdijk*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Adang, O. (1986). Pesten, plagen, provoceren.... *Vakblad voor Biologen, 66* (2), pp. 25-27.
- Haanstra, B. (Regisseur). (1984). *Chimps onder elkaar* [Film].
- Lamme, V. (2013, 17e druk). *De vrije wil bestaat niet*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker. ISBN 978-90-351-3734-9.
- Reniers, G. (2014). *Introduction to Safety in the Chemical Industry*. Delft: G.L.L.M.E. Reniers.
- Tangerman, C. (2014). *Kader Prijsvraag Veiligheid*. Delft: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Veen, P. v. (2013, 2e herziene druk). *Pestkop, apenkop*. Eijsden: VVI Uitgeverij. ISBN 978-90-809020-0-8.
- Waal, F.B. (2010, 2e druk). *Chimpansee politiek*. Baltimore, Maryland: Uitgeverij Contact. ISBN 978-90-254-3477-9.
- Waal, F.B. (2013, 15e druk). *De aap in ons*. Amsterdam: Uitgeverij Contact. 978-90-467-0397-7.


RISICOMANAGEMENT EN TALENTLEIDERSCHAP...
HET BEWIJS:
KIJK MAMA ZONDER HANDEN!
ACH JOH, IK HEB ZO VAAK OP DE MONT BLANC GESTAAN!
VAKMANSCHAP IS MEESTERSCHAP!
PHOTO-SHOP

Essay 7

Coen van Driel (1971) is bedrijfskundige en bij Kienbaum Management Consultants wereldwijd verantwoordelijk voor de service Process Safety. Met zijn essay hoopt hij dat er meer ruimte ontstaat voor vakmanschap in plaats van het uitvoeren van taken omdat het volgens de regels moet. Een juiste balans in leiderschap tussen systeem en mens resulteert in minder incidenten.

Risicomanagement en talentleiderschap

Inleiding

Enkele recentelijke cases, waaronder de explosie bij Shell Moerdijk tijdens geplande werkzaamheden, hebben ons wakker geschud en tonen opnieuw aan dat het opereren van productielocaties in de chemische -, olie en gas-, farmaceutische -, en energiesector niet zonder risico is. Als mens willen we het liefst geen risico's, terwijl we in ons dagelijkse level continu risico's nemen: bij de straat oversteken, bij het rijden naar werk, bij het eten in je favoriete restaurant, het beklimmen van de Mont Blanc. Wat we ook investeren, een risico nul is een onhaalbaar doel. Toch staan we niet met lege handen.

Het succes van een organisatie in de (petro) chemische industrie hangt af van de financiële prestaties en van het succes op het gebied van (proces)veiligheid. Ondanks dat de frequentie van de (*process*)*safety*-incidenten laag is, is over het algemeen de impact van een dergelijk incident hoog. Na elk van de recentelijke incidenten als bij Shell Moerdijk, Odfjell, Chemiepact, wordt de roep van de overheden groter om strenger te controleren en meer controlemechanismen in te bouwen. Tegelijkertijd weten we allemaal dat een risico van nul alleen in theorie bestaat.
Zwaardere controle en strakkere procedures leiden vaak zelfs tot een averechts effect. De kans op incidenten blijkt in de praktijk groter. Of zoals Ludwig Hoeksema van Berenschot aangeeft "met iedere nieuwe controle- of toezichtaag neemt het risico op incidenten toe".[1] Debet hieraan is dat uiteindelijk dan niemand echte verantwoordelijkheid draagt en in de uitvoering regelgestuurd gedrag ontstaat.

[1] Hoeksema L. presentatie Berenschot bij de Talentenpool, voorjaar 2013.

…bij de Rotterdamse vestiging van opslagbedrijf Odfjell zijn ongewenste emissies geconstateerd. Is het toeval of is er meer loos? Prof.ir. Klaas Smit meent het laatste: hij ziet verschillende ontwikkelingen samenkomen. Bezuinigingsdrang, gebrek aan technisch onderlegd personeel en overgang naar het Angelsaksisch economisch model dragen er al het hunnen aan bij. Het resultaat: kwaliteitsborging op papier is afgedreven van de werkelijke situatie van installaties en infrastructuren. Smit houdt zijn hart vast voor nog meer 'grote knallen'.[2]

Plantmanagers geven in het magazine Petrochem[3] aan dat de grootste uitdaging is dat de regelgeving en naleving daarvan de concurrentiepositie niet verder verslechtert.Verder noemen ze een continu goede VGM-performance als uitdaging en het realiseren van compliance.
Precies hier ligt de aanleiding van dit essay. Het is aan de (petro)chemische industrie om te laten zien dat er een juiste balans gevonden kan worden tussen het gebruik van (process) veiligheidmanagementsystemen/ -tools/-technieken en de menselijke factor.

De uitgangsstelling is dat er in de chemie/oliesector er teveel nadruk ligt op de managementsystemen van process safety om de risico's op incidenten te minimaliseren en te weinig op de eigenaarschap en gebruik van de systemen om waarde toe te voegen aan het bedrijf. Talentleiderschap is het antwoord op het verder reduceren van risico's op incidenten en scheppen van toekomstige waarde.

Om dit aan te tonen, gaan we eerst dieper in op de traditionele invulling van risicomanagement. Daarna gaan we in op wat wij onder talentleiderschap verstaan en wat de waarde van talentleiderschap kan zijn om verdere waarde toe te voegen en risico's te beperken.

> Het is aan de (petro)chemische industrie om te laten zien dat er een juiste balans gevonden kan worden tussen het gebruik van (process) veiligheidmanagementsystemen/ -tools/-technieken en de menselijke factor.

De tools van risicomanagement

De definitie van 'risico' volgens OSHA[4] is: "*risk is defined as the combination of the likelihood of an occurrence of a hazard event or exposure and the severity of injury or ill health that may be caused by the event or exposure*." Oftewel de kans op een negatieve afwijking van de verwachting door een gebeurtenis. Het risicomanagement is als antwoord een continu proces van identificeren, evalueren en elimineren van risico's in de verschillende levensfases van de *plant*. Enkele voorbeelden van tools en technieken zijn: risicomatrix, HAZOP, *Last Minute Risk Assessment*, werkvergunningsprocedure, inspectiemethodieken, FMECA, observatierondes, KPI's en *audits*.

Het voordeel van het managen van risico's is dat je de beschikbare *resources* kan focussen op het meest kritische werk voorhanden. Het managen van de risico's gaat ook over het maken van slimmere beslissingen. Wat we in de praktijk echter zien, is dat bij veel bedrijven in de procesindustrie de risicomanagementtools en -technieken niet worden gebruikt waar ze voor bedoeld zijn.

---

[2] Endt, van der L., *Papieren werkelijkheid maskeert minder fraaie realiteit*, september 2012.
[3] Negen kritische kwesties voor plantmanagers in *Petrochem*, nr. 7/8 (2014).
[4] www.osha.gov

Review proces
Een voorbeeld van het niet effectief gebruiken van de risicomanagementtools is het 'gevarenscenario's identificeren en risico's evalueren proces'. Gedurende de engineering en opstartfase worden potentiële gevarenscenario's geïdentificeerd en geëvalueerd met behulp van daartoe gekozen tools als HAZOP, Bowtie, QRA, etc. Elke vijf jaar wordt het gehele pakket herzien. In veel gevallen is het een *tick-in-the-box*exercitie door het inhuren van een externe specialist, die de evaluatie realiseert. De uitkomsten van de analyse komen in boekwerken in de kast terecht.
Het gevaar bestaat dat de veiligheidsstandaarden en risicoanalysemethoden contraproductief worden. Uit eigen ervaring blijkt dat de effectiviteit zeer omlaag kan gaan als de organisatie niet betrokken is bij de review en dus de kennis niet overgedragen wordt.
In veel gevallen wordt in het MOC (*Management of Change*)-proces een *review* van het gevarenscenario uitgevoerd op basis van de impact van de voorgenomen verandering. Ook hier gebeurt dit in meerderheid van de gevallen als een *tick-in-the-box*exercitie om te voldoen aan de eisen. In beide gevallen is er een gemiste kans om van vloer tot management te leren en bewust te blijven van de potentiële gevaren en risico's in de *plant*.
Een ander voorbeeld is het gebruik van de *Last Minute Risk Assessment* voor het uitvoeren van werk in de *plant*. Hiervoor worden gedegen programma's opgezet en uitgerold in de organisatie. Het is algemeen bekend in de industrie dat veel van deze goede initiatieven stranden op het punt van eigenaarschap van de *tool* door de medewerkers die het moeten gebruiken. Zij zien het als een administratieve last en iets dat moet van het management. In dit opzicht onderscheidt de chemische industrie zich echt niet van andere sectoren (met name van de financiële sector, zorg en onderwijs).

KPI's
Ook de vastgestelde KPI's en de daarbij behorende rapportage, worden in het algemeen in de operatie als een administratieve last ervaren. Terwijl dit toch echt waardevolle *tools* zijn om te verbeteren en te leren. In het OGP-report No. 456[5] uit 2011 wordt overtuigend ingegaan op de noodzaak van (proces)veiligheid-KPI's. Toch kan het meten van de prestaties voor procesveiligheid zoals het nu werkt, worden vergeleken met de grot van Plato.

> Stel je de situatie voor van iemand die gevangen zit in een grot, met zijn rug gekeerd naar het vuur. Hij is zich van het bestaan van de gang achter hem niet bewust, want hij zit zodanig vastgeketend dat hij alleen maar voor zich uit kan kijken. Het enige wat hij ziet, zijn de schaduwen op de rotswand van voorwerpen die achter zijn rug door mensen worden gedragen. De gevangene houdt uiteraard de schaduwen voor de werkelijkheid. Pas wanneer hij zich op een of andere wijze van zijn ketenen kan bevrijden en zich naar boven, naar de uitgang en het vuur begeeft, neemt hij de echte voorwerpen waar. Hij is echter niet gewend aan het licht en zal pas na lange tijd daartoe in staat zijn. Als hij terugkeert naar de grot, zullen zijn medegevangenen echter niet weten waar hij het over heeft. Zij zullen hem zelfs als een gevaar zien en hem mogelijk doden.[6]

De gelijkenis met de procesveiligheid is dat het management zeer beperkt de daadwerkelijke procesveiligheid kan zien; zij ziet slechts de schaduw (de indicatoren). Bovendien ziet het management vaak gevoelige informatie over procesveiligheid (gevangene die terugkeert) als een bedreiging en blijft het management geloven in haar schaduw van de werkelijkheid.

> Illustratief voor de Grot van Plato is de uitspraak van Tony Hayward na het BP-incident in de Golf van Mexico (d.d. 07-07-2010): "*Before this tragic incident, our safety record was improving, with the key metrics such as recordable injury frequency (RIF), days away from work case frequency (DAFWC) and on-site fatalities all on a downward trend*."

[5] OGP International Associations of Oil & Gas Producers, *Process Safety – Recommended Practice on Key performance Indicators*, November 2011.
[6] Wikibooks, 2010.

Uit deze uitspraak blijkt dat de BP-directie onvoldoende heeft geleerd van de vorige ramp (BP Texas). De conclusie van het onderzoek dat naar BP-Texas eerder was uitgevoerd, was namelijk dat ongevallen-statistieken een misleidend beeld geven van de procesveiligheid.[7]

Audits
Het laatste voorbeeld - en zeer illustratief - is de auditdruk die er bij de *plant* ligt. Tot wel 120 dagen per jaar aan audits voor verschillende normen, instanties en interne *stakeholders*. Een audit is er om te identificeren of er in het (*process*)*safety*managementsysteem afwijkingen zitten. De lijst met afwijkingen worden omgezet in acties en daarop wordt gecontroleerd of deze uitgevoerd worden. Het gevaar is dat de audits geen wezenlijke veranderingen meer teweegbrengen en daarmee niet de risico's minimaliseren. Dit om verschillende redenen:

- Het management wordt bedreven in het beantwoorden van de vragen van de verschillende auditteams;
- De auditteams bereiken niet de mensen die daadwerkelijk de processen gebruiken;
- De plantorganisaties worden audit-moe en zien het niet meer als een methode om de organisatie te verbeteren door de risico's te verkleinen.

Hierdoor komt de focus te liggen op het voldoen aan de eisen van de audits en niet op het lerende potentieel van een audit, om daarmee de risico's op incidenten te reduceren. Een sprekend voorbeeld om dit te verduidelijken, van buiten de procesindustrie, is het omgaan met risico's bij het beklimmen van de Mont Blanc.
Net als bij de levenscyclus van een installatie, wordt in de verschillende stadia van het beklimmen van de Mont Blanc, continu de risico's geïdentificeerd, geëvalueerd, en geëlimineerd (verkleind). Hoewel de Mont Blanc de hoogste berg van West-Europa is, staat deze bekend als een gemakkelijke berg. Hierdoor wagen een 20.000, soms zelfs onervaren, mensen per jaar de tocht naar de top. Meestal gebeurt deze beklimming wel in samenwerking met een betaalde gids. Daar ligt ook weer een groot risico. Met het populairder worden van de berg, is de mentaliteit van de gidsen veranderd. Lucratieve opbrengsten dragen bij aan een productielijnmentaliteit; verkeerde beslissingen etc. De productielijnmentaliteit grijpt zo om zich heen dat verkeerde beslissingen genomen worden die de veiligheid van de klimmers schaden. De volgende quote[8] geeft weer dat het leiderschap het probleem is:

> *"The fatality rate on Mont Blanc doesn't reflect the inherent, fundamental risks of that mountain", Loehr says. "Guiding isn't the problem. It's the approach to guiding there that's the problem. It's the combination of the sheer numbers of people on the mountain, the low level of experience of the people climbing the mountain, and the approach of the guides, that's causing the fatality rates on that mountain."*

Het risico op incidenten blijkt in de praktijk behoorlijk omhoog te zijn gegaan. Dit ondanks de aanwezige strenge wet- en regelgeving en de daarbij behorende formaliteiten. Een gids gaat zelfs direct de gevangenis in als zijn mensen iets overkomt gedurende de beklimming. De financiële prikkel is daar debet aan.

> Om de risico's te managen wordt, zoals gezegd, vaak een oplossing gezocht in de tools, technieken en het systeem.

In de industrie is het niet anders. Een *plantmanager* moet zich ook verantwoorden voor het gerecht op het moment dat er een incident met fatale afloop in zijn *plant* gebeurt. Toch zien we ook hier eenzelfde mentaliteitsverandering. Om de risico's te managen wordt, zoals gezegd, vaak een oplossing gezocht in

[7] Baker et al. (2007) *Baker report BP Texas.*
[8] Wallace, L (2012) *Why is the Mont Blanc one of the world's deadliest mountains?*

de tools, technieken en het systeem. Kirsten et al[9] gaven in het essay voor het NVVK-congres van 2005 al aan dat het gevaar ontstaat dat het hebben van een systeem een doel op zich wordt in plaats van een middel om ergens te komen. De balans is in hun ogen doorgeslagen naar: "als we maar een tool of systeem hebben dan komt het wel goed en/of als we een *behavioral based*-programma invoeren, komt het ook goed. Maar pakken we het DNA van het bedrijf dan wel aan?".

Het terugbrengen van de menselijke factor in risicomanagement betekent een goede combinatie van systeemverbeterende activiteiten en een gedragsmatige aanpak. Hoe realiseer je de juiste balans tussen systeem en mens? Het concept van talentleiderschap is een antwoord op deze vraag.

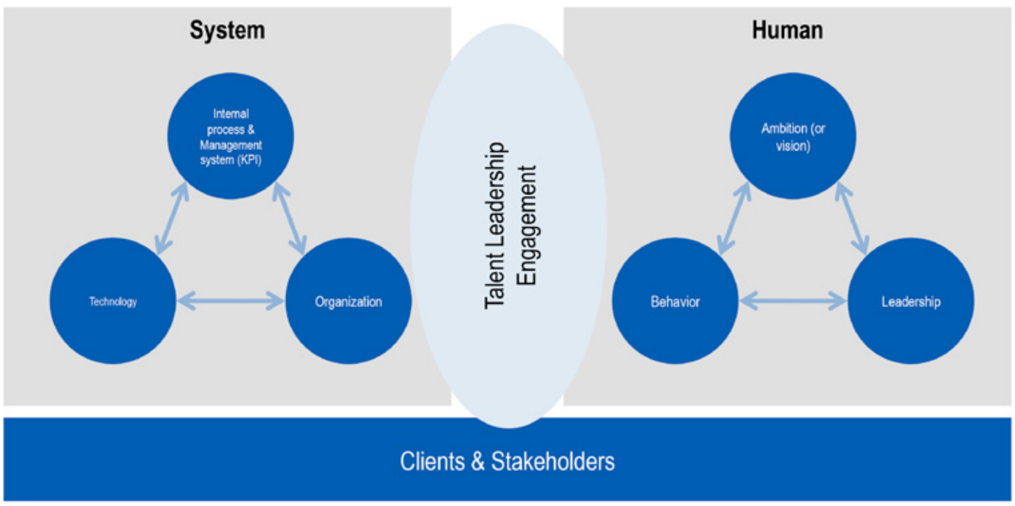
Talentleiderschap schept de balans

Leiderschap is naast het omgaan met verandering, ook de kunst om iets gedaan te krijgen. In de woorden van Dwight Eisenhower (Amerikaans president van 1953 tot 1961):

> *"Leiderschap: de kunst om een ander iets te laten doen dat jij wilt, omdat hij het zelf wil."*

Het uitgangspunt van talentleiderschap is dat het management zich realiseert dat ze, net als de gevangenen van Plato, slechts beperkt zicht hebben op de realiteit en van hun afhankelijkheid van de medewerkers in de operatie hun kracht maken. Het gaat er bij talentleiderschap om de juiste balans te vinden tussen de systeemkant en de menselijke factor (zie figuur 1):

Figuur 1: Talentleiderschapmodel[10]



De linkerkant van het model in figuur 1 (*system*) vormt de basis van de formele organisatie. Het omvat de kernprocessen/productieprocessen en secondaire processen; deze processen moeten worden aangestuurd op basis van de informatie voorhanden (KPI's en meetingstructuur, beschikbare technologie, procedures, protocollen, etc.).

---

[9] Kirsten et.al, *Veiligheidsinitiatieven; een kwestie van maatwerk*, NVVK-congress, 2005.

[10] Het begrip 'talentleiderschap' is ontleend aan K.J. Hoeksema en C. van Driel, *Talentleiderschap in de Circulare Economie* (werktitel manuscript), verschijnt in voorjaar 2015.

Daarnaast zijn er de verschillende stakeholders binnen bedrijfsorganisaties van klanten, leveranciers, medewerkers, proceseigenaren, tot management met hun formele belangen en doelen. Elk van deze stakeholders selecteert informatie om de juiste beslissingen te nemen.
Onder invloed van de Angelsaksische stromingen zijn veel organisaties vooral centraal of hiërarchisch georganiseerd; bijna volgens de formules van traditionele militaire organisaties. Alle beslissingen weerspiegelen de bestaande regels, structuren en tradities. In dergelijke organisaties heeft de CEO de macht vanuit de hiërarchie en wil of moet de controle houden op elk detail. Dit is ontstaan omdat hij of zij voor het kleinste incident aansprakelijk gesteld kan worden. Het gevaar van deze organisatievorm is dat het zelfdenkende vermogen monddood wordt gemaakt. De individu is een taakuitvoerder en niet bezig met groei of ontwikkeling van de organisatie.[11]
Aan de rechterkant van het model van figuur 1, de *human*-kant, verlegt de focus zich op het waarom (de visie) van de organisatie en naar wie deze visie wordt uitgedragen. Het zijn de elementen die een organisatie tot leven brengen. Het zijn de medewerkers en leiders die zich kunnen vinden in de visie en zich daarmee verbonden voelen. Deze mensen gebruiken de systeemelementen om van het bedrijf een succes te maken, zonder het zicht kwijt te raken op het waarom, het wat en het hoe van de onderneming.

> Een hecht familiebedrijf of driesterren-restaurant lijkt nog het meest op het model van talentleiderschap.

Ter illustratie, de beschrijving in de organisatiekunde van de 'idealistische' netwerkorganisatie richt zich sterk op rechterkant van het plaatje van talentleiderschap. In dergelijke beschrijvingen ligt het accent op individuele verantwoordelijkheid/ondernemerschap, counseling en professionaliteit. Individuele doelen en organisatiedoelen vallen bijna vanzelfsprekend samen (veel jaren negentigliteratuur over netwerkorganisatie, swarming, *Agile*-organisaties etc. gaan feitelijk over deze kant van figuur 1).
Een hecht familiebedrijf of driesterrenrestaurant lijkt nog het meest op het model van talentleiderschap. In een dergelijke onderneming is vaak nog sprake van een integratief evenwicht tussen het formele systeem en de persoonlijke verbinding met de interne (en externe) *stakeholders*. Dit vanuit een diepgaand besef van de onderlinge afhankelijkheid van de inbreng en vakbekwaamheid (professionaliteit/competenties) van de betrokken stakeholders. Juist om die nadruk op de vakbekwaamheid kan worden gesproken van talentleiderschap.
De medewerkers in de organisatie krijgen terecht het gevoel dat de organisatie op hen drijft en zijzelf de verbeteringen mede hebben ontwikkeld en gerealiseerd. Het leiderschap op de verschillende niveaus vormt de drijvende kracht om gezamenlijk optimaal te presteren.

Intermezzo: 'talentleiderschap' versus 'talentmanagement'
We spreken in dit essay bewust over 'talentleiderschap' en niet over 'talentmanagement', dat inmiddels binnen de meeste chemische bedrijven al een gangbaar begrip is. Talentmanagement wordt vaak gedefinieerd als het 'herkennen, ontwikkelen, werven en vasthouden van talenten' en is meestal onderdeel van het bredere hrm-beleid van de onderneming. Talentmanagement richt zich op werving en selectie, de doorgroei van medewerkers (via bijscholing en loopbaanplanning) en de uitstroom. Vaak is talentmanagement een deel geworden van de systeemkant van het bedrijf, met een ritueel van functionerings- en loopbaangesprekken, dat vooral in de sfeer van beheersing en controle valt.

[11] Zie bijvoorbeeld de analyse van Donald Kalff, oud-directeur Shell en KLM, *Modern Kapitalisme, Alternatieve grondslagen voor grote ondernemingen*, Amsterdam 2009.

> Slechts in uitzonderingsgevallen slagen bedrijven erin om talentmanagement te integreren in de visie en kwaliteitsontwikkeling van de organisatie zelf. Daar waar talentleiderschap lukt, is talentmanagement in termen van een strikte procedures bijna overbodig geworden. Talentmanagement benut de werkelijke talenten/competenties van mensen en weet deze te verbinden.

Hoe krijg je dit als talentleider voor elkaar? De talentleider doet dit door middel van:
- een heldere visie;
- duidelijke maar niet te enge kaders;
- bewustwording creëren door vragen kunnen stellen;
- discipline en verwachtingenmanagement;
- verandermanagement en communicatie;
- de mindset op continu willen leren (en dus niet op de 'schuldvraag');
- op de vloer aanwezig te zijn (en vragen te stellen);
- voldoende inhoudelijke kennis.

Uiteindelijk gaat het er om een omgeving te creëren waarin het mogelijk is voor de medewerkers om hun vakmanschap te kunnen ontwikkelen, de medewerkers eigenaarschap nemen van de tools en technieken (managementsystemen), en er een natuurlijk *drive* voor een efficiënte en veilige *plant* is. Op dit moment is het vakmanschap onderbelicht in Nederland.
De toekomst ligt bij de leider die waardecreatie voor klant, individu en organisatie mogelijk maakt. De leider die de competentie heeft om een omgeving te creëren waarin een individu, team, organisatie, keten succesvol kunnen zijn en de klant iets krijgt dat van meerwaarde voor hem is. Een onderneming waarin het talent van elke van deze *stakeholders* ten volle wordt benut en tot wasdom kunnen komen. Als ze de mogelijkheid krijgen om iedere dag bijzondere toegevoegde waarde te kunnen leveren waarbij niet meer geldt *satisfy the customer* maar *delight the custome*.

Mensen die op winst staan bang worden te verliezen, en zij die op verlies staan juist meer risico zoeken.

Talentleiderschap draait ook om het voorkomen dat bij winst er een angst ontstaat om te verliezen.

> "Het lijkt er wel op dat hoe meer we hebben, hoe banger we zijn om te verliezen. En dat klopt ook. Uit het beroemde onderzoek van de psychologen Amos Tversky en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman blijkt dat mensen die op winst staan bang worden te verliezen, en zij die op verlies staan juist meer risico zoeken. Deze angst te verliezen, maakt dat we steeds meer vasthouden aan het bestaande. We zijn risicomijdend geworden, dat zie je overal."[12]

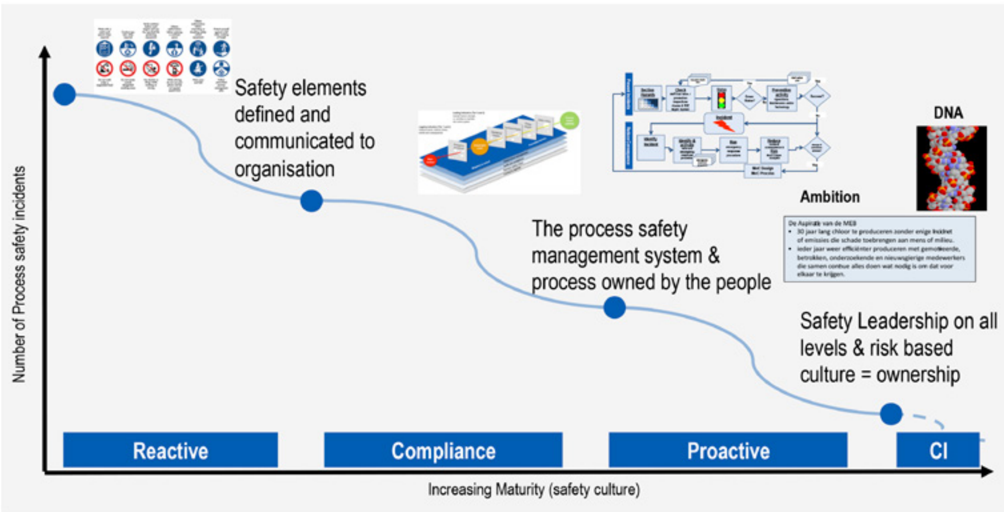
Het risicomijdende en volledig *control*-houdende gedrag van managers is door de snel opvolgende veranderingen onder invloed van onder andere de technologische ontwikkelingen niet langer het recept voor succes. Talentleiderschap is dat wel.

[12] Ruijter, P. de. Arbeiders of Renteniers in *Financieel Dagblad Outlook*, mei 2013.

Talentleiderschap in de praktijk van risicomanagement

Na deze meer abstracte beschouwing terug naar de kern van dit artikel, de verbinding tussen talentleiderschap en risicomanagement. In figuur 2 wordt het traject geschetst van het continu reduceren van het aantal (*process*)*safety*-incidenten per tijdseenheid. Dit traject naar het steeds verder reduceren van risico's is een continu proces dat wordt gefaciliteerd door vormen van talentleiderschap op verschillende niveaus in de organisatie. Door het geïntegreerd toepassen van talentleiderschap is het mogelijk om die laatste stap naar CI (*continuous improvement*) te maken oftewel naar een volwassen (*process*)*safety*-cultuur met eigenaarschap voor *plant* en systeem vanuit de *drive* om het steeds beter te willen doen en daarmee de risico's op incidenten te reduceren.

Figuur 2: The journey to a risk based process safety culture[13]



Zoals al eerder is aangeven, zijn in de chemische sector zeer waardevolle *tools* en technieken ontwikkeld voor zowel de systeem- als de menskant van het model. Helaas is de focus de afgelopen decennia in veel gevallen met name op controle gelegd, waardoor de balans teveel naar links (de systeem/*tool*-kant) uitslaat. Het leiderschap moet ontwikkeld worden om de balans terug te brengen naar de eigenaarschap van de systemen, tools en technieken door de mensen in de organisatie.[14]
In de woorden van Fester Oosterhuis[15] *plant- en sitemanager* bij AkzoNobel in Delfzijl:

> "Natuurlijk moeten je processen en je fabriek technisch in orde zijn, maar de mensen bedienen de machines en gebruiken de processen. Wanneer medewerkers snappen waarom ze bepaalde veiligheidsprocedures moeten volgen en zelf nog betere veiligheidsprocedures mogen bedenken, zorg je er voor dat ze zelf eigenaar worden van zo'n procedure. ....Daarnaast kan de veiligheid in de chemische industrie verhoogd worden, als er naast audits meer ingezet wordt op de menselijke kant bij *process safety*."

[13] Illustratie Kienbaum Management Consultants gebaseerd op de *hearts and minds*-filosofie van Shell.

[14] We kunnen zien dat een soortgelijke beweging momenteel in de zorgsector wordt gemaakt, waar de afgelopen twintig jaar ook de professionele betrokkenheid van de werkers ondergeschikt is gemaakt aan protocollen en beheersingssystemen. Met name in de ouderenzorg is inmiddels een fundamentele kanteling van de zorginstellingen in gang gezet.

[15] Jellema, E. (2014), *De sleutel tot incidentvrijwerken*, een interview met Fester Oosterhuis over een implementatie van het process safety excellence optimalisatie project.

Uiteindelijk betekent meer eigenaarschap van processen/systemen dat we minder audits nodig hebben en de tijd en energie die daarmee vrijkomt weer kunnen aanwenden om verder te verbeteren.
In hetzelfde artikel wordt ook het belang besproken van het gemeenschappelijk vaststellen van doelstellingen om incidenten te voorkomen. Om deze te behalen, wordt gewerkt vanuit het principe: meten is weten met *leading KPI's* (*Key Performance Indicators*) gebaseerd op de gevarenscenario's/risico's in de fabriek.

De rol van het management is daarbij cruciaal. Zij moet zorgen dat medewerkers betrokken worden bij het opstellen van de KPI's zodat ze weten waarom we meten. En dat we ook handelen naar aanleiding van veranderingen in de KPI's. Als medewerkers inzicht krijgen en mogen meedenken, stimuleer je de wil om continu te willen verbeteren. We gaan daardoor steeds proactiever te werk, kunnen risico's beter inschatten en potentiële incidenten de kop indrukken. Als we dat doortrekken naar de gehele procesindustrie kunnen we een gezamenlijk streven creeren om zo dicht mogelijk bij een risico van nul te komen. In de woorden van Oosterhuis: "We blijven vasthouden aan: meten is weten op basis van de visie en doelstellingen.
Het vergt discipline van de mensen zelf om alles volgens de processen te doen. Maar die aanpak is inmiddels onderdeel van onze cultuur geworden. En dat wordt gevoeld van onder tot boven."

Het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan de medewerkers een belangrijke rol speelt in het verbeteren van de veiligheid.

De rode draad is dat het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan de medewerkers een belangrijke rol speelt in het verbeteren van de veiligheid. Geen leidinggevenden meer die alsmaar de controle in handen willen houden, maar samenwerken op basis van de competenties en het vakmanschap van de medewerkers. De kern is loslaten en vertrouwen.
Het is beter als mensen op de werkvloer niet iets doen omdat de baas het zegt. Nee, ze doen dingen beter omdat ze vanuit hun vakmanschap weten wat ze moeten doen, daarbij rekening houdend met en anticiperend op de kaders. We willen geen cowboytaferelen. Dit betekent niet dat managers geen harde beslissingen meer mogen nemen. Maar als ze nu een beslissing nemen, is deze gebaseerd op feiten en leidt het tot bindende afspraken. En voor de rest, ga uit van de kracht van je mensen. Je neemt zelf goede mensen aan, vertrouw er dan ook op dat zij weten wat goed is! En vier samen de successen die je behaalt.
Of in de woorden van de zojuist tot *plantmanager* van het jaar uitgeroepen Frans Scheeren[16]: "Vakmanschap is meesterschap". Geef de medewerkers weer de mogelijkheid en ruimte om hun vakmanschap uit te kunnen dragen binnen de kaders van het (*process*)*safety*managementsysteem dat is gebaseerd op de praktijk. Het is aan het leiderschap op alle niveaus om een omgeving te creëren waarin dit mogelijk is en gezamenlijk te werken aan een nog veiligere procesindustrie in de toekomst. Talentleiderschap dus.

[16] 'Vakmanschap is meesterschap' in Petrochem, nr. 7/8 (2014).

Mirjam Eikelenboom-Strijkers (1967), trade compliance specialist, is gefascineerd door alle facetten van buitenlandse handel en ontwikkelingssamenwerking, met name door de EU-wetgeving en uitvoering op gebied van goederen voor tweeërlei gebruik die een vorm van veiligheid dient te bieden.

Border crossing safety above all else

Bij de chemische industrie staat veiligheid boven alles. Dit merk je als je op het terrein aanwezig bent aan de registratie, veiligheidsfilmpjes, veiligheidskleding, veiligheidsvoorschriften, het zien van grote bekkens met bluswater etc. Iedereen realiseert zich maar al te goed dat werken in de chemische industrie een grote verantwoording met zich mee brengt, niet alleen voor zichzelf maar ook voor anderen - zelfs buiten de poorten van het terrein. En natuurlijk is onze overheid met regelgeving aanwezig om toezicht te houden, niet alleen aan huis bij de chemische industrie maar zelfs ver daarbuiten op goederen voor tweeërlei gebruik die geëxporteerd worden vanuit de chemische industrie. Dit exportbeleid is onder andere gestoeld op de *Dual Use* Verordening (EG) nummer 428/2009.

Dual Use-goederen, oftewel goederen voor tweeërlei gebruik, zijn vaak eenvoudige goederen of grondstoffen die in landen van zorg nha een chemisch proces of behandeling gebruikt kunnen worden als chemische strijdgassen of militaire wapens. De landen van zorg zijn landen die zich niet of gedeeltelijk tot de Europese en internationale verdragen hebben aangesloten, denk hierbij bijvoorbeeld aan Syrië waarbij meer dan duizend mensen de dood vonden door gifgas, dat door middel van een relatief eenvoudig chemisch proces gemaakt kan worden van grondstoffen die normaliter worden gebruikt in de cosmetica- of auto-industrie.

Rol overheid

Maar is het wel zo natuurlijk dat de overheid toezicht houdt? Het antwoord is simpel: ja. Door middel van Europese en internationale verdragen heeft zij zich hiertoe verplicht. De mate waarin we in de Europese Unie (hierna EU) de veiligheid kunnen of willen garanderen, is mede afhankelijk van concurrentie, politiek en zelfbehoud van de lidstaten onderling, maar bestaat ook veelal uit bewustwording en kansen tot verbetering.

Politiek gezien blijkt het toch iets gevoeliger te liggen om de veiligheid tot een maximum te beheersen, laat staan te kunnen garanderen. Politiek in deze is niet alleen debatteren in Brussel, de politiek staat ook centraal voor de nationale en Europese handel, waarbij de angst tot het overgaan naar transparantie van

goederen bestemd voor tweeërlei gebruik de lidstaten overheerst, dit ten nadelen van de garantie op de veiligheid in onze samenleving. Transparantie op goederen voor tweeërlei gebruik in de chemische industrie kan namelijk leiden tot oneerlijke concurrentie.

Transparantie op goederen voor tweeërlei gebruik in de chemische industrie kan namelijk leiden tot oneerlijke concurrentie.

Al jaren probeert de EU de veiligheid van haar burgers én daarbuiten te waarborgen en waar mogelijk te verbeteren door aanpassingen in het exportbeleid van goederen voor tweeërlei gebruik. Een EU-coördinatiegroep beoordeelt jaarlijks het exportbeleid dat de EU heeft opgezet, waarbij zij zich eens in de drie jaar richten op de tenuitvoerlegging.
Er ligt hier duidelijk ook een taak voor de chemische industrie om toe te zien aan welke afnemers goederen voor tweeërlei gebruik worden geleverd en waar de goederen uiteindelijk voor worden gebruikt.[1]

EU-exportbeleid

De EU telt ongeveer 5.000 ondernemingen die circa een tot twee procent aan goederen voor tweeërlei gebruik exporteren. Hiervan zijn meer dan 2.200 goederen opgenomen in de *Dual Use* Verordening (EG) nummer 428/2009.[2] De EU heeft de *Dual Use* Verordening (EG) nummer 428/2009 aangenomen als zijnde exportbeleid; om de export van goederen voor tweeërlei gebruik zoveel mogelijk in goede banen te leiden, ter voorkoming dat goederen worden verwerkt in massavernietigingswapens of gebruikt worden voor militaire doeleinden.

Door middel van registratie en het afgeven van exportvergunningen naar gevoelige landen geeft de EU invulling aan het exportbeleid, waarbij de toetsingscriteria onder andere gevestigd zijn in het land van ontvangst, eindgebruiker en eindgebruik.

Bij afgifte van een exportvergunning in de EU wordt gebruik gemaakt van een EU-platform dat voor de aangewezen overheidsinstanties van elke lidstaat toegankelijk is. Daarbij is het vereist zoveel mogelijk data te registreren met het doel deze onderling uit te wisselen.
Het EU-platform bevat toetsingscriteria voor zowel het huidige als het toekomstige exportbeleid.
Tevens dient deze bron van data als een continu verbeterproces te worden aangemerkt, waarbij actuele en accurate data onontbeerlijk is.
Aanvullend zijn de bronnen voor de toetsingscriteria afkomstig uit non-proliferatieverdragen die door vrijwel alle bestaande staten zijn ondertekend, zoals onder andere:[3]

- *Chemical Weapons Convention* (hierna CWC);
- *Biological and Toxin Weapons Convention* (hierna BTWC);
- *Non-Proliferation Treaty* (hierna NPT);
- *Treaty on the Functioning of the European Union* (hierna TFEU).

Verbeterprocessen

Omdat het exportbeleid vraagt om een continu verbeterproces en een adequaat optreden - gezien de veranderde omstandigheden in de wereld welke zich momenteel in een snel tempo voordoen - is er recent gedebatteerd in de vorm van een Groenboek dat de EU Commissie heeft opgesteld en in januari 2012 heeft gepubliceerd onder: COM (2011) 393 definitief.

[1] Dual Use verordening (EG) nummer 428/2009 artikel 22 lid 2 en 8
[2] SWD (2013)7 & Groenboek COM (2011) 393 definitief.
[3] Ministerie van Buitenlandse Zaken (2014) *Exportbeleid Dual Use en een gelijk speelveld*. Kamerstuk 109671, d.d.14 maart 2014.

Voor een dergelijk debat worden vaak niet-gouvernementele organisaties, maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven, de academische wereld en regeringen van de lidstaten uitgenodigd om over een bepaald beleid vragen te beantwoorden. Het Groenboek heeft tot doel de sterke en de zwakke punten te belichten, wat vervolgens resulteert verbetervoorstellen.
Als opvolger van het Groenboek heeft een EU-commissie een Commission Staff Working document, (2013) 7 (hierna SWD) opgesteld, waarin een vertaalslag is gemaakt van het Groenboek. Het SWD bevat een concreet stappenplan dat moet zorgen van een verbetering van het huidige exportbeleid. Enkele hoogtepunten uit dit concrete stappenplan zijn onder andere:

- Gecoördineerde handhaving met betrekking tot belangrijke actoren, zoals de douane, openbare aanklagers en industrie. Met de focus op de ontwikkeling van een gedifferentieerde aanpak op illegale handel en proliferatie-netwerken, welke zich systematisch proberen te onttrekken aan officiële controles;

- Verdere aanpassing van de gemeenschappelijke criteria voor controle en hun toepassing onder andere door middel van uitgebreide informatie-uitwisseling, risico-evaluatie en richtlijnen;

- Kritische herbeoordeling van de intracommunautaire overdracht van goederen voor de handhaving en continuïteit van controles op de meest gevoelige goederen;

- Versterken en ontwikkelen van een gestructureerd competentiekader voor de industrie ter verkrijging van een vergelijkbare norm in de EU, teneinde de professionalisering van de *compliance*functie.

Het kan goed zijn dat voor bepaalde goederen geen vergunningsplicht wordt gehandhaafd in de ene lidstaat, terwijl in de andere lidstaat wel een vergunningsplicht handhaaft.

Probleemstelling

Door politieke verdeeldheid in de EU dragen de afzonderlijke lidstaten geen consistent exportbeleid uit voor wat betreft de afgifte van vergunningen voor bepaalde goederen die bestemd zijn voor tweeërlei gebruik. Het kan goed zijn dat voor bepaalde goederen <u>geen</u> vergunningsplicht wordt gehandhaafd in de ene lidstaat, terwijl in de andere lidstaat <u>wel</u> een vergunningsplicht handhaaft.[4]
Deze verdeeldheid biedt mazen in het exportbeleid, waarbij het veiligheidsaspect gedeeltelijk zijn werking verliest. Hoe kunnen we deze mazen omvormen tot een positieve werking van het EU- exportbeleid, zodat we in staat zijn om de beoogde veiligheid te garanderen ongeacht concurrentie, politiek en zelfbehoud? Met dit essay tracht ik een aanvulling te geven op de veiligheid door oplossingsrichtingen aan te dragen die het EU-exportbeleid in samenwerking met de chemische industrie positief kunnen beïnvloeden.

Vergunningstelsel

Er schuilt een enorme toetsgerelateerde administratieve procedure achter de afgifte van vergunningen, waarbij iedere lidstaat op zichzelf de toetscriteria aanvult met informatie uit de door hen aangewezen specialistische bronnen. Wanneer een vergunning wordt geweigerd op grond van deze informatie afkomstig van deze bronnen, wordt deze afwijzing en de grond waarop (meestal is deze afwijzing politiekgetint) niet gedeeld met het EU-platform.

[4] SWD (2013)7.

Ook verschilt het afgiftebeleid van de vergunningen per lidstaat. De ene lidstaat neemt het verzoek voor een vergunning pas op basis van een daadwerkelijk verkoopovereenkomst in behandeling, terwijl de andere lidstaat het verzoek voor een vergunning in behandeling neemt als men nog in de onderhandelingsfase met een potentiële koper is, wat voor de verkopende partij uiteraard veel gunstiger blijkt met betrekking tot het financiële risico wanneer een vergunning geweigerd wordt.

Er bestaan drie soorten vergunningen welke zijn opgenomen in het exportbeleid:

- **Algemene vergunning**
  Dit is een individuele aanvraag en dient puur ter registratie, die bedoeld is voor specifieke goederen en landen welke lid zijn van exportcontroleregimes.

- **Individuele vergunning**
  Specifiek voor één goed en één exporteur.

- **Globale vergunning, opgesplitst in:**
  a. Nationale Algemene Vergunning voor goederen voor tweeërlei gebruik van de categorieën 1 t/m 4 van de bijlage I van de Duale Use Verordening (EG) nummer 428/2009.
  b. Uniale Algemene Vergunning: voor goederen voor tweeërlei gebruikt van de categorieën 1 t/m 6 van de bijlage II A t/m F van de Dual Use Verordening (EG) nummer 428/2009.

Uitvoer van goederen voor tweeërlei gebruikt naar andere lidstaten in de EU kent geen vergunningsplicht (met uitzondering van een aantal zeer gevoelige goederen). Daarnaast bestaat er nog de *catch-all-* beschikking, die dient als een (politiek) vangnet voor de lidstaten onderling en individueel per lidstaat kan worden ingezet. Uiteraard is dit niet zonder meer uitvoerbaar en zijn hier bepaalde richtlijnen aan verbonden.

Registratie

Door middel van 'doorvoer' wordt in de EU export bevorderd van goederen naar landen van zorg, waaraan in een andere lidstaat geen vergunningsplicht wordt toegekend om bijvoorbeeld politieke redenen.
De realiteit is dat deze als 'doorvoergroep' aan te merken goederen weinig tot geen registratie oplevert, wat betekent dat er geen data aan het EU-platform wordt toegevoegd en waarop als uiteindelijk gevolg het exportbeleid niet correct wordt toegepast.[5]
Daarnaast is het voor de chemische industrie en de onderlinge lidstaten weinig transparant op basis waarvan een vergunning geweigerd wordt. De Dual Use Verordening (EG) nummer 428/2009, artikel 22, lid 7 is hier duidelijk over en informeert ons dat er geen sprake mag zijn van deze onderlinge verdeeldheid in de EU voor wat betreft de vergunningsplicht.
Het stappenplan uit het SWD-document geeft aan dat de gemeenschappelijke criteria voor controle verbeterd dient te worden. Waarom niet het betrekken en toelaten van risico-analyses en verdere concrete data van specialisten zoals de chemische industrie zelf?

> Helaas bestaat er geen keurmerk voor goederen voor tweeërlei gebruik in de zin van dat de chemische industrie compliant is met de EU-wetgeving.

[5] SWD (2013) 7 en Kamerstuk Exportbeleid Dual Use en een gelijk speelveld.

Keurmerken

Helaas bestaat er geen keurmerk voor goederen voor tweeërlei gebruik in de zin van dat de chemische industrie *compliant* is met de EU-wetgeving, wel wordt er een status Authorized Economic Operator (hierna AEO) door de EU-douane toegekend aan bedrijven welke de EU-douane wetgeving en richtlijnen naleven en *compliant* zijn.

AEO-registratie kent drie vormen van certificering:
- certificaat douanevereenvoudigingen;
- certificaat veiligheid;
- gecombineerde certificaat voor douanevereenvoudigingen en veiligheid.

Om voor AEO-registratie in aanmerking te komen, dient het verzoekende bedrijf een zeer intensief en degelijk *self-assessment* te doen en zichzelf cijfermatig te beoordelen voor wat betreft hun administratieve organisatie en interne controle, waarna een fysieke toetsing door de douane volgt.
Het niet naleven van de richtlijnen kan onder andere resulteren in het schorsen en intrekken van vergunningen en/of AEO-certificering, wat in het geval van goederen voor tweeërlei gebruik het verhaal bemoeilijkt omdat het exportbeleid niet consistent is in de EU.

Naast AEO kan de chemische industrie zich verbinden met het *Responsible Care*-initiatief, dat in 1985 door de Canadian Chemical Industry Association werd opgericht. Dit initiatief is dus voor en door de chemische industrie opgezet met het beoogde resultaat een positieve bijdrage te leveren aan de gezondheid, het milieu en veiligheid. Mede hierdoor wil de chemische industrie haar onderlinge communicatie met betrekking tot ketenbeheer versterken en haar eigen beleidseisen en beleidsverklaringen perfectioneren. Transparantie is hier de sleutel.

> Beide certificeringen raken het onderwerp veiligheid, echter missen zij enige aansluiting tot het huidige EU-exportbeleid.

Transparantie

De lidstaten onderling hebben een certificering gecreëerd, zijnde AEO, die gestoeld is op gezondheid, milieu en veiligheid. Daarnaast kan men opmerken dat de chemische industrie haar inzet voor een betere gezondheid, milieu en veiligheid toont door middel van het opstarten van het inmiddels zeer succesvolle initiatief *Responsible Care* in 1985. Beide certificeringen raken het onderwerp veiligheid, echter missen zij enige aansluiting tot het huidige EU-exportbeleid, wat vooral gezien kan worden als een gemiste kans voor de EU én de chemische industrie.
Daarom is het aan te bevelen wanneer men goederen voor tweeërlei exporteert, een extra hoofdstuk hiervoor op te nemen in de *Safety, Health and Environment Manual* (hierna SHEM), of enig gelijkwaardig *Safety Manual*, omdat het om een gedegen risico gaat en de overheid de eindverantwoordelijkheid bij de chemische industrie neerlegt (waar zij uiteraard ook behoort te liggen). Met een *manuel* wordt de toetsing van het proces gewaarborgd en transparant.[6]

Samenvatting

Door de verdeeldheid in de EU betreffende de opvatting of een product voor tweeërlei gebruik nu wel of niet vergunningplichtig is, weet de chemische industrie niet waar ze aan toe is. Dit beïnvloedt de onderlinge concurrentiestrijd in de chemische industrie en werkt negatief op het exportbeleid in de zin van het doorvoeren van producten binnen de EU naar een zo gunstig mogelijke lidstaat, lees zonder vergunningplicht, om op een later tijdstip te worden geëxporteerd buiten de EU naar een mogelijk land van zorg.

[6] Dual Use Verordening (EG) nummer 428/2009, artikel 22, lid 2 en 8.

De (niet) registratie van goederen voor tweeërlei gebruikt werkt hier averechts en mist zijn kans tot het bieden van veiligheid. Men kan hier dan ook spreken van een door de EU gecreëerde schijnveiligheid in het bestaande exportbeleid omdat de kenmerken openheid en transparantie door de EU en de chemische industrie niet aanwezig zijn om bijvoorbeeld politieke en concurrerende redenen.

Boven de chemische industrie hangt duidelijk het zwaard van Damocles met betrekking tot het huidige exportbeleid. Er wordt weliswaar een toetsing door de overheid uitgevoerd op basis van bestaande nogal ‘vage’ criteria bij de aanvraag van een exportvergunning, waarbij men zou denken de verantwoording naar zich toe te trekken, maar het is uiteindelijk de chemische industrie die verantwoordelijk is en kennis dient te hebben over aan wie ze producten levert en waar het voor gebruikt wordt (eindproduct).
Input en transparantie aangaande de toetscriteria welke de chemische industrie op basis van haar specialisme kan aandragen voor het exportbeleid worden hierin niet gekend.

> De vraag is hier dan ook: wanneer en welke toetscriteria zijn doorslaggevend voor goederen voor tweeërlei gebruik die in verkeerde handen komen?

De vraag is hier dan ook: wanneer en welke toetscriteria zijn doorslaggevend voor goederen voor tweeërlei gebruik die in verkeerde handen komen? En de vervolgvraag: op grond waarvan kan dit resulteren in een schorsing of intrekking van vergunningen en/of AEO-certificering of andere verstrekkende sancties?

Eindconclusie en advies

Momenteel lijkt het erop dat er sprake is van een *push*-mentaliteit van de EU richting de chemische industrie, echter met ook hier weer een averechtse werking door politieke inconsistentie. Meer wenselijk zou zijn om hier de omgekeerde versie toe te passen door middel van een *pull*-mentaliteit te creëren vanuit de chemische industrie. Deze mentaliteit kan gerealiseerd worden door alle goederen welke voor tweeërlei gebruik zijn aangemerkt en geclassificeerd in het EU-exportbeleid te voorzien van een restitutie op grond van een uitvoervergunning welke gebaseerd is op certificering van de chemische industrie.
De restitutie dient slechts voor gecertificeerde bedrijven toegankelijk te zijn, omdat deze groep al een uitvoerige toetsing op hun administratieve organisatie en interne controle heeft ondergaan en/of kan bewijzen dan ze hun processen continu op orde hebben en optimaliseren. Daarnaast dient de restitutie percentueel verbonden te worden aan de aard (gevoeligheid) van het product voor tweeërlei gebruik.

Om meer draagkracht voor het exportbeleid te creëren, dient de te verlenen restitutie door de gezamenlijke lidstaten gedragen te worden en niet door een individuele lidstaat. Het gevolg hiervan is dat goederen voor tweeërlei gebruik terdege geregistreerd kunnen worden door de overheden van alle lidstaten en de doorvoer binnen de lidstaten geen optie, lees restitutie, biedt. Hierdoor is de EU in staat de exportstroom van goederen voor tweeërlei gebruik onder toezicht te monitoren bij geregistreerde bedrijven uit de chemische industrie. De ontwikkeling die de chemische industrie zelf doormaakt door zich te onderscheiden, biedt de mogelijkheid op integratie in het EU-exportbeleid.

Het versmelten van beide certificaten - gecombineerd AEO en Responsible Care - kan voor de chemische industrie leiden tot een erkend EU-leverancier voor het leveren van data voor goederen voor tweeërlei gebruik voor het EU-exportbeleid en biedt een gefundeerde oplossing voor de mazen in het huidige EU-exportbeleid. Waarbij de nieuw te ontwikkelen producten door de chemische industrie zelf worden aangedragen als zijnde goederen voor tweeërlei gebruik om hierop restitutie te mogen ontvangen.

De innovatie van nieuwe producten wordt door transparantie en veiligheid gerechtvaardigd en vormt een positieve werking voor de gecontroleerde en transparante export naar landen van zorg.

Door opname in een *safety manual* worden de processen getoetst en kunnen de (veiligheid)risico's beter worden ingeschat. Dit is zeker van belang voor zulke grote branches in de chemische industrie waarbij de informatie als bron kan dienen voor de voeding van de coördinatiegroep van het EU-exportbeleid met als verdienste voor de chemische industrie een ontwikkeld keurmerk als zijnde gecertificeerd 'hofleverancier' voor het leveren van structurele data met betrekking tot de nationale en internationale veiligheid.
De inschatting van potentiële risico's in/en voor de EU zullen door deze samenwerking en transparante houding zichtbaar worden. Een houding welke nagenoeg thuis hoort bij de EU.

Gecertificeerde bedrijven uit de chemische industrie dienen en hun geluid laten horen in de vorm van een belangengroep voor goederen voor tweeërlei gebruik welke kan fungeren als een specialistische stem in/en voor de EU-coördinatiegroep van het exportbeleid.

Inmiddels krabbelt de EU uit de recessie en zal de restitutie een 'kostenpost' voor de EU opleveren, maar ook de chemische industrie trekt kosten naar zich toe door zich te onderscheiden middels certificering. Deze bijzondere inzet door de chemische industrie dient gemotiveerd, lees beloond, te worden.
Want veiligheid heeft een prijs waarop geen kostenbesparende concessies kunnen of mogen worden gemaakt met als (eind)product een solide en beheersbaar EU-exportbeleid, dat geankerd is in onze samenleving en daarmee onze samenleving zo optimaal mogelijk en TRANSPARANT beschermt.

Gebruikte literatuur

Websites
- Eikelenboom M (2014) *Dual Use een gemeenschappelijk speelveld?* EFS Rotterdam. http://www.europesefiscalestudies.nl/upload/M.%20Eikelenboom-Strijkers%20-%20Dual%20use%20een%20gemeenschappelijk%20speelveld.pdf

Verordeningen en aanverwanten
- Dual Use Verordening (EG) nummer 428/2009.
- Groenboek definitief (2011) 393.
- Commision Staff Working document SWD (2013)7.

Jurisprudentie en kamerstukken
- Arresten C-70/94 & C83/94.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken (2014) *Exportbeleid Dual Use en een gelijk speelveld*. Kamerstuk 109671, d.d.14 maart 2014.


WERKEN MET GEVAARLIJKE STOFFEN:
DE VEILIGHEID BONUS & MALUS REGELING
HET BEREIKEN VAN DE HOOGSTE TREDE OP DE VEILIGHEID MAATLAT...
GEFELICITEERD! UW ORGANISATIE NEEMT DE HOOGST MOGELIJKE BESCHERMING IN ACHT TIJDENS HET WERKEN MET GEVAARLIJKE STOFFEN!
HENK! HEEELP!
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Ron Helmich (1959) is milieukundige en bijna zeven jaar werkzaam op de SHEQ Afdeling van Fokker Aerostructures. Daar heeft hij ervaren dat milieu en veiligheid, dicht bij elkaar liggen en veel affiniteit gekregen met veiligheid. Hij stelt dat een veiligheidsbonus-malus-regeling het leervermogen stimuleert.

De veiligheids-bonus-malusregeling

Analoog aan de verzekeringsbranche, is het invoeren, hebben en in standhouden van de veiligheidsbonus-malusregeling een ‘noodzaak’. Hoe werkt de regeling?

Onder leiding van een college van deskundigen zijn de criteria opgesteld en is een veiligheidsmaatlat ontwikkeld. Deze veiligheidsmaatlat is vervolgens de bron van de veiligheidsbonus-malusregeling.
De opbouw van de veiligheidsmaatlat bestaat uit een tiental treden die doorlopen moet worden om te laten zien dat je bedrijf proactief bezig is met veiligheid. Door voortdurend via de gedachte van de *Plan-Do-Check-Act*-cyclus bezig te zijn met de veiligheidsmaatlat, blijkt dat je als bedrijf bezig bent met het veilig en verantwoord werken met gevaarlijke stoffen. De veiligheidsmaatlat zelf kent, zoals gezegd, tien treden: van trede 1 - beleidsverklaring inzake veiligheid - tot met trede 10 - *compliant* zijn aan het werken met gevaarlijke stoffen.
De deelnemende bedrijven staan vermeld in een register en dit register laat ook de vorderingen zien op de veiligheidsmaatlat. Dit komt omdat de maatlat met treden - modulair - is opgebouwd. Als alle treden zijn doorlopen (binnen een bepaald tijdsbestek) kom je in aanmerking voor een audit. Bij een positief resultaat wordt door het college van deskundigen een certificaat uitgereikt.
Als je als bedrijf trede tien bereikt en afgerond hebt, dan heb je inzichtelijk gemaakt wat jouw organisatie doet met het inkopen, invoeren, gebruiken, verwerken, vervangen van gevaarlijke stoffen en neemt de organisatie de hoogst mogelijk bescherming van de medewerkers in acht tijdens het werken met gevaarlijke stoffen. Tevens blijft de organisatie zich inzetten om te zoeken naar vervangers c.q. alternatieven hetzij binnen haar branche, hetzij als individueel bedrijf. De veiligheidsmaatlat is opgebouwd aan de hand van diverse veiligheidscriteria en sluit aan bij de arbeidshygiënische strategie. Kortom: *Safety First!*

Hoe ben ik hiertoe gekomen?

Het belang van veilig werken is mij duidelijk gebleken nadat er een ernstig bedrijfsongeval is gebeurd in ons bedrijf waar veel met machines c.q. installaties wordt gewerkt. Daarnaast wordt er binnen ons bedrijf ook met gevaarlijke stoffen gewerkt en ik stel dan ook dat het werken met gevaarlijke stoffen inderdaad een gevaarlijke bezigheid is. Maar, ….ook hier geldt dat je - indien je weet wat je doet, weet waar je mee bezig bent en je je bewust bent van de gevaren - veilig kunt werken met gevaarlijke stoffen.

Als bedrijf kun je je passief opstellen en de medewerkers laten werken met gevaarlijke stoffen. Je geeft ze de PBM's (persoonlijke beschermingsmiddelen) en verder niet zeuren. Dit kun je volhouden maar vroeg of laat loop je tegen de spreekwoordelijke lamp: óf je krijgt te maken met gezondheidsklachten, óf je hebt een klokkenluider, óf je krijgt te maken met inspecteurs van SZW, die als speerpunt hebben: controle op de naleving van het veilig werken met gevaarlijke stoffen (hetzij in het kader van REACH-wetgeving, hetzij in het kader van het Arbeidsomstandighedenbesluit).

> De installaties zijn veilig gemaakt conform de stand der techniek en toch gebeurt er een incident.

Voor de bovenstaande type bedrijven is er hoop en toekomst: begin met de invoering van de veiligheids-bonus-malusregeling en laat zien dat veiligheid een *issue* is binnen je bedrijf.

Het werken met gevaarlijke stoffen vergt een continue aandacht van het hele bedrijf, van het management tot en met de gebruiker (diegene die werkt met gevaarlijke stoffen). Als bedrijf hebben we dit opgepakt omdat we door wetswijziging 'ineens' geconfronteerd werden met de Brzo1999- wet- en regelgeving omdat we hier onder vielen. En vanwege overschrijding van de hoge drempelwaarde, gelijk onder het zware regiem van het Brzo (VR plicht!). Je moet dan een veiligheidsmanagementsysteem (VMS) opzetten en deze volgens de MOC (*management of change*)- methodiek, levend houden en voortdurend verbeteren. Dit laatste wordt gecontroleerd via periodieke inspecties van het Brzo-inspectieteam en waar nodig gehandhaafd, uiteraard naast onze eigen interne audits.
Echter je komt op een punt dat het qua installaties (de risicovolle installaties) wel goed is (lees: veilig) maar bij onderzoek van een incident komt vaak naar boven dat de mens een belangrijke factor is. De installaties zijn veilig gemaakt conform de stand der techniek en toch gebeurt er een incident. Medewerkers zijn getraind in het werken met gevaarlijke stoffen en toch gebeurt er een incident.

Maar we hebben toch een opleidingspakket voor de mensen, men wordt toch getraind? Dit is toch aantoonbaar gebleken in de Brzo-audit en onze eigen interne audits? Klopt, en daarom moet goed leiderschap getoond worden en neemt het MT haar verantwoordelijkheid. Veiligheid is al jaren een aandachts- en agendapunt en het blijkt dat tóch ingezet moet worden op een veiligheidscampagne die het gehele bedrijf omvat. Het voortdurend onder de aandacht brengen van veiligheid binnen het bedrijf, is vanwege onze werkwijze (machines, installaties en werken met gevaarlijke stoffen) noodzakelijk.
Omdat wij als technisch bedrijf de technische aspecten goed beheersen maar te weinig kennis in huis hebben met betrekking tot het voeren van een campagne en bijbehorende communicatie, is een specialistisch bureau ingehuurd en is een team aan de slag gegaan.
Je begint met ludieke acties om de medewerkers te prikkelen en bewust te maken van wat veiligheid op de werkvloer is en vervolgens (we zijn in de tweede fase beland) wordt er gekeken naar daadwerkelijke verbeteringen en je gaat het effect van de gehele campagne monitoren. Dus: werken wij (een ieder) wel veilig en ben je je bewust van het veilig werken?

Het MT volgt de resultaten door periodiek met een afvaardiging door de verschillende afdelingen rondes te lopen en neemt dan de afdelingen in beschouwing. Niet alleen moeten de diverse borden met productiegegevens waarop aandacht is voor *safety, health & environment* voor elkaar zijn, ook gedragingen van medewerkers moeten bekeken en beoordeeld worden en zo nodig moeten zij daarop aangesproken worden. De kracht van een veiligheidscampagne is ook dat medewerkers positief aangesproken worden als ze het goed doen. Daarnaast is de respons bekeken van de uitgezette veiligheidscampagnes en worden ook conclusies getrokken.

Via een andere ingang, het lopen van 6S rondes (de S van safety is toegevoegd aan de 5S-rondes) wordt er aandacht aan veiligheid besteed. We hebben aan deze 6S rondes een - tastbare - beloning gekoppeld, niet in de vorm van een geldelijke beloning maar het winnen van de Gouden Duim, welke een wisselbokaal is. Wat we ook aan de medewerkers voorleggen is een PMO (preventief medisch onderzoek). Onze ervaring hiermee is dat je vooral goed moet communiceren en medewerkers bewust moet maken waarom het ondergaan van een PMO, belangrijk is.
Het PMO, althans de resultaten, kunnen een indicatie geven hoe medewerkers hun werk uitvoeren en of zij nadelige gevolgen vanuit hun werk ervaren. Als een medewerker met gevaarlijke stoffen werkt, wordt hierop een screening verricht, net zoals bijvoorbeeld fysieke belasting.
Voor gevaarlijke stoffen, welke een onderdeel zijn van de RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie), zijn we bezig met het uitvoeren van de wettelijke verantwoordelijkheden: het in kaart brengen van werkplekken met gevaarlijke stoffen (de beoordeling) en het opstellen van blootstellingscenario's. Door dit op te nemen als actie in het SHE Jaarplan, het bespreken met het management van de resultaten van de blootstellingscenario's en na te denken over verbeteringen, loopt dit proces.

Loopt dit proces goed?

Dit moet geverifieerd worden in de dagelijkse praktijk door het houden van zogenaamde SHE (*safety, health en environment*) rondgangen. Afwijkingen worden gesignaleerd, gerapporteerd en besproken met de betrokkenen (MT en via het afdelingsmanagement, met de medewerkers). Daarnaast is er voor de medewerkers een gevaarlijke-stoffen informatiesysteem oproepbaar op de pc en kunnen er WIK-jes (werkplekinstructiekaarten) geraadpleegd worden.

> De effecten van het niet veilig werken met gevaarlijke stoffen, is vaak pas te zien op langere termijn.

En toch het gaat het wel eens mis: de medewerker is 'vergeten' om zijn masker op te zetten tijdens het werken met gevaarlijke stoffen. Als SHEQ-medewerkers spreken wij dan de medewerker aan op zijn gedrag maar het gaat vooral om uit te leggen dat het om zijn/haar gezondheid gaat. De effecten van het niet veilig werken met gevaarlijke stoffen zijn vaak pas te zien op langere termijn.

Hoe zit het tussen bedrijven onderling?

Zoals gesteld vallen wij onder de werking van het Brzo1999. Hierbij is de aandacht binnen het bedrijf gevestigd op de in- en externe veiligheid. Aan de hand van periodieke inspecties wordt er jaarlijks een rapportage door het LAT Brzo opgesteld over de prestaties van de bedrijven. Als bedrijf weet je hoe je gescoord hebt, maar weet je niet hoe andere bedrijven het doen op het gebied van (externe) veiligheid. Dit is per branche wel te lezen in de genoemde rapportage. Een beperking van deze rapportage is dat alleen bedrijven gerapporteerd worden die onder het Brzo1999 vallen.

Het bovenstaande pleit er voor om het register aan te maken volgens de veiligheidsbonus-malusregeling. Alle bedrijven die zichzelf respecteren en veiligheid serieus nemen, vullen het register. Binnen het register

zullen bedrijven te zien zijn die met gevaarlijke stoffen werken. Door de (onderlinge) periodieke audits van de deelnemende bedrijven en het online forum op de internet site, houden bedrijven elkaar op de hoogte en scherp!
Omdat het register een scala aan bedrijven omvat van (petro)chemie tot een ompak/afvulbedrijf voor gevaarlijke stoffen, is er een branche-indeling gemaakt. Dit vergemakkelijkt het om de prestaties van bedrijven binnen branches te laten zien. Het is ook niet opportuun om bedrijven die al jaren veiligheid in haar bedrijfsvoering hebben geadopteerd, te vergelijken met 'nieuwkomers' die zich gaan inzetten op veiligheid en het veilig werken met chemische stoffen.

Maar het leereffect is er niet minder om. Daar waar er in de praktijk vaak een drempel is om bij collega-bedrijven in de keuken te kijken, kun je direct contact leggen met een ander bedrijf en om hulp of raad vragen. Transparantie is een eerste vereiste om aan te sluiten bij de veiligheidsbonus-malusregeling.
Het is aan bedrijven zelf om te oordelen of er bedrijfsspecifieke onderdelen (in de context van concurrentie) en/of processen, wel of niet, aan collega's getoond kunnen worden.

Vrijwillig? Vrijblijvend? Een hoe merkt de buitenwacht dat er veilig in de bedrijven wordt gewerkt?
Vrijwillig: ja. Vrijblijvend: nee! Een college van deskundigen stelt, aan de hand van de uitgevoerde audits, een jaarlijkse rapportage samen, die op de website wordt gepubliceerd.

Waar zit het effect in de Veiligheidsbonus-malusregeling?

Bedrijven worden via de audits en jaarlijkse rapportage aangespoord om veilig te werken met chemische stoffen. Zoals bij elke audit krijg je de tijd om te voldoen aan de tekortkomingen. Blijf je in gebreke bij een volgende audit, dan volgt er een waarschuwing door het college van deskundigen. Mocht je als bedrijf onverhoopt in gebreke blijven, dan kan - in het uiterste geval - het bedrijf geroyeerd worden en uit het register geschrapt worden. Voor de deelnemende bedrijven wordt dit dan zichtbaar gemaakt.
De bonus zit in het feit dat een bedrijf dat jaarlijks goed presteert (gemeten aan de hand van performance via onder andere audits), een korting kan aanvragen van de jaarlijkse bijdrage die gemoeid is met deelname aan de veiligheidsbonus-malusregeling. Deze bijdrage is geen exorbitant hoog bedrag omdat de regeling ook met behulp van subsidie wordt opgezet, maar een bijdrage is nodig voor het ondersteunende secretariaat. Ook hier geldt dat er uiteindelijk een maximaal kortingspercentage kan worden toegekend.

> Veiligheid is en blijft ook mensenwerk. Alle methoden, middelen en voorzieningen ten spijt, een ongeval zit in een klein hoekje.

Stimulans achterblijvers

Het kan zijn dat een bedrijf niet goed de weg weet in de veiligheidscultuur, of niet genoeg expertise heeft binnen het eigen bedrijf. Je kunt dan een zogenaamde achterblijver worden (de audits vinden niet elk jaar plaats).
Als je dit zelf constateert: plaats dan een bericht (de hulpvraag) op het forum van de site van de veiligheids-bonus-malusregeling en je krijgt antwoord. Want, de deelnemende bedrijven hebben zich verplicht om een helpende hand te bieden aan collegabedrijven die een hulpvraag hebben op het gebied van veiligheid. Je krijgt dus een antwoord. De moderator van de site houdt de vragen en antwoorden in de gaten en verwerkt deze.
De rapportages worden door de moderator regelmatig besproken met het college van deskundigen op basis waarvan hij problemen of suggesties voor verbeteringen doorvoert. Ik kan mij niet voorstellen dat je, als deelnemend bedrijf, te maken wilt hebben met de malusclausule: royement van de veiligheidsbonus-malusregeling, omdat je een achterblijver bent.

Tot slot

Veiligheid is en blijft ook mensenwerk. Alle methoden, middelen en voorzieningen ten spijt, een ongeval zit in een klein hoekje. Maar als je als verantwoordelijke (lees: werkgever en leidinggever) er alles aan doet om medewerkers bewust te maken van het feit dat veiligheid en het veilig werken noodzaak is, zullen de ongevallen schaars worden. En als er dan toch een ongeluk gebeurt, laten we dan hopen dat het inderdaad een ongeval zonder letsel is.
We moeten de zoals hier genoemde middelen en methoden inzetten om na het uitvoeren van een ongevals(incident)onderzoek, leren van de fouten om een herhaling te voorkomen.

Colofon

Dit is een uitgave van het

Ministerie van Infrastructuur en Milieu
in samenwerking met Veiligheid Voorop

Eindredactie
Wilma Straathof, Rotterdam

Cartoons
Paul Schenk

Ontwerp en realisatie
VormVijf, Den Haag

Druk
Telstar Media, Pijnacker

November 2014

Dit is een uitgave van het

Ministerie van Infrastructuur en Milieu
in samenwerking met Veiligheid Voorop

Postbus 20901 | 2500 EX Den Haag
www.rijksoverheid.nl/ienm

November 2014